دليل الخطط التسويقية

The Marketing Plan Handbook

ماريان بيرك وود



PEARSON

دار الفجر للنشر و التوزيع

دليل الخطط التسويقية

دليل الخطط التسويقية

تأليف

ماريان بيرك وود

ترجمة

شويكار زكى

دار الفجر للنشر والتوزيع

2014

دليل الخطط التسويقية

ترجمة	تأليف
شويكار زكي	ماريان بيرك وود

THE MARKETING PLAN HANDBOOK

The English Edition Published 2014 by PEARSON

رقم الإيداع	حقوق النشر
2345	الطبعة العربية الأولى 2014
ISBN	جميع الحقوق محفوظة للناشر
978-977-358-312-5	

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة

القاهرة – مصر

تليفون : 26242520 – 26246252(00202)

فاكس : 26246265 (00202)

Email: info@daralfajr.com

المحتويات

الفصل الأول

التخطيط التسويقي:

خُطى جديدة، إمكانات جديدة

Marketing Planning:

New Pace, New Possibilities

محتوى هذا الفصل

نظرة عامة

تخطيط التسويق الآن

- التسويق والقيمة
- الهدف من التخطيط التسويقي

تطوير خطة للتسويق

- بحث وتحليل الوضع الحالي
- فهم الأسواق والعملاء
- تجزئة الخطة، واستهدافها وتحديد مكانتها
- اتجاه الخطة، أهدافها، والدعم التسويقي
- تطوير استراتيجيات وبرامج تسويقية
- مراقبة الوحدة المترية للخطة وتطبيقها

الإعداد للتخطيط التسويقي

- أدوات التسويق المبدئية
- دعم الخليط التسويقي
- مبادئ توجيهية

ملخص

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة

نظرة عامة

نواجه يوميًا تغيرات جديدة وتحديات جديدة في مجال التسويق. فالسلع والخدمات التي لم يكن لها وجود منذ سنوات معدودة (مثل الكيندل Kindle و الآي باد iPad والانستجرام Instagram) استطاعت أن تعيد تشكيل الصناعات بأكملها (النشر، الحاسوب، التصوير) خلال وقت قصير للغاية. تمكنت التقنيات الجديدة والحقائق الاقتصادية في دفع قيادات التسويق التي كانت مسيطرة فيما سبق مثل شركة كوداك إلى الإفلاس وحثت المستهلكين إلى إعادة التفكير في الماركات ووسائل الإعلام المفضلة لديهم[1].

إن ظهور الإعلام الاجتماعي طبقًا لخبراتك، أتاح للناس فرص التواصل الدائم بالأسلوب الشفهي واللفظي والبصري مع ماركاتهم وشركاتهم وأحداثهم المفضلة. أصبح الفيس بوك Facebook وتويتر Twitter من أهم مواقع التواصل الاجتماعي ولكن ما زالت هناك مواقع جديدة على أهبة الظهور دائمًا؛ مثل بينترست Pinterest وهي لوحة لعرض نشرة فعلية يستطيع من خلالها المستهلكين ورجال الأعمال "نشر أو تعليق" تصوراتهم للمشاركة مع الآخرين، وقد أصبح هذا الموقع هو ثالث أكبر موقع للتواصل الاجتماعي في أقل من عامين من صدوره، واستطاع جذب ملايين المستخدمين الذين يفضلون نشر تصوراتهم، وتصفح التصورات التي ينشرها الآخرين والمشاركة في حوارات الإنترنت [2].

مع استمرار السوق العالمية في التطور في اتجاهات مفاجئة وأحيانًا مثيرة للدهشة استمرت المشروعات التجارية والمنظمات الغير مستهدفة للربح في محاولة اللحاق بخططهم التسويقية لاستكشاف إمكانات عملية خلاقة للنجاح في مثل هذه البيئة سريعة الحركة. سوف نتعرف في أول هذا الفصل على التسويق، القيمة، والهدف من التخطيط التسويقي ومحتوى إحدى الخطط التسويقية. ينتهي الفصل بنظرة عابرة عن كيفية الاستعداد لوضع خطط التسويق.

تطبيق ما لديك من معرفة

لاستكمال التساؤلات حول سمات "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية كل فصل ستساعدك (1) للتفكير في المعلومات التي تحتاجها لخطتك التسويقية، (2) توليد بدائل لوضعها في الاعتبار و (3) اتخاذ أسلوب أكثر واقعية عند وضع خطتك التسويقية. قبل توثيقك لأفكارك في خطة تسويقية مكتوبة، تأكد من إلقاء نظرة على القائمة الملخصة للفصل حول القضايا الأساسية التي تقدم تساؤلات تساعدك على اكتساب وجهة نظر للصورة الكبيرة للتخطيط التسويقي.

قائمة مراجعة الفصل الأول الصورة الأكبر للتخطيط التسويقي

عندما تبدأ في عملية التخطيط التسويقي استعد للصورة الكبرى:

- ✓ من هم عملائي، وما هي القيمة التي يمكن أن أقدمها لهم الآن وعلى المدى الطويل؟
- ✓ ما هي مصادر المعلومات التي سوف تساعدني في الكشف، ومتابعة، وتوقع التطورات الهامة التي تؤثر في عملائي، أسواقي، ومنافسيني؟
- ✓ ما هي التغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، القانونية، البيئية، والتنافسية التي يمكن أن تؤثر في أسواقي وعملائي في السنوات القادمة؟
- ✓ ما هي الدروس التي يمكن أن أتعلمها من المنتجات، الحملات، وسائل الإعلام، المنافسين، وبعض التنظيمات الحالية والتي ستساعدني في خطتي التسويقية؟
- ✓ من هم الشركاء الأكثر أهمية لنجاحي في خطتي التسويقية؟ ولماذا؟
- ✓ كيف يمكنني استخدام التسويق لتغيير فكر عملائي، منظمتي أو شركتي وشركائي أيضًا؟
- ✓ كيف يمكنني توليد أفكار جيدة لاستكمال بناء مواردي وخبرتي من أجل خطة أفضل للتسويق؟

التخطيط التسويقي اليوم **Marketing Planning Today**

يمكننا أن نلاحظ في كل ساعة على مدار اليوم عمليات تسويق تدور حولنـا - في المنـزل، في العمل، في اللعـب، في الشـوارع، في المحـال والمطـاعم، وفي كـل وسـائل الإعـلام التـي نراهـا ونسمعها. وبالرغم من أن التسويق يرمي إلى أن يكون معلوماتيًا وربمًا يكـون أحيانًـا ترفيهيًـا، إلاَّ أنه قد يكون أيضًا من الصعب الهروب منه، ومثيرًا للتوتر والقلق، أو أحيانًـا مـتطفلاً. عنـد الوضع في الاعتبار التنافس الشرس لجذب انتباه العميل، فيجب على الشركـات والمنتجـات أن تخطط بعناية لمشاركة العملاء، وعرض القيمة التي يقدمونها، وكسب ثقة العميل - ومثاليًـا - الفوز بولاء طويل الأمد.

إن المنتج، الماركة، أسلوب التجارة، السـعر، الموقـع العنكبـوتي، صـفحة الفـيس بـوك، أو العرض الجيد لا يبدو وجيدًا بما فيه الكفايـة في هـذه الأيـام، أصـبح لـدى العمـلاء معلومـات أفضل، اختيارات أكثر، توقعات أكبر، فرص أفضل للوصول إلى السوق، وقوة شرائية أوسع مـن أي وقت مضى. زادت أعداد العملاء المشاركين في عملية التسويق نتيجة للمنتجات المعروضة، أو خلق مواد مرتبطة بالماركات التي تمثل أهمية خاصة لهم. فعلى سبيل المثال شركة دورتوس Doritos تجذب انتباه قاعدة العملاء من خلال المسابقة المشهورة التي أطلقت تحت عنـوان "Crash the Super Bowl" والتي تقدم جـوائز ماليـة لأفضـل عميـل سـاعد في خلـق إعـلان تجاري عن هذه الماركة الخاصة بعرض وجبة خفيفـة [3]. (أنظـر صـفحة ماركـة دورتـوس أو زر موقع www.doritos.com).

هناك اتجاه هام آخر يؤثر في التسويق وهو الطلب الجماهيري للشفافية، والـذي يؤكـد عـلى أن المنظمات يجب أن تكون منفتحة وأمينة في اختياراتها وأفعالها، والتي تشمل التسعير، الرعـاة، وبعـض النواحي الأخرى من عملية التسويق. ويعد ذلك جزئيًا، انتكاسـة للتقنيـات التـي وضـعت في اعتبارهـا عملية تسويق متسللة مثل قيام إحدى الشركات بتدبير تدوين صور ما أو منتج ما يبدو وكأنه مبـادرة من العملاء ولكنه في الواقع مبادرة من القائم على السوق[4]. كما يُعد ذلك أيضًا رد فعل للقلق حيـال

العاملين بالسوق الذين عزوا خصوصية المستهلكين عن طريق تتبع سلوكياتهم على الإنترنت، وعلى قوائم المشاركة البريدية، بجانب أنشطة أخرى[5].

اهتم العملاء، والموظفون وآخرون بشكل خاص، خلال السنوات القليلة الحالية بالشركات التي تسعى لتحقيق ما هو أبعد من الربح (على سبيل المثال تحسين جودة الحياة للمجتمعات المحلية أو المساهمة في المجتمع على مستوى أكبر). "يريد الناس معرفة الشركة التي تقف خلف الماركات والعلامات التجارية" طبقاً لتفسير مدير التسويق في شركة بروكتور و جامبل Proctor & Gamble الشركة الأم خلف الماركات الضخمة الشهيرة مثل شركة تايد Tide وجيليت Gillette. "ما هي القيم؟ هل تهتم بأكثر من جني الأموال؟ ما هي أهدافها؟[6] إن الشركة التي لديها هدف أكبر وقيم قوية يمكنها الصمود بقوة، وبخاصة عندما تشتد المنافسة وتبدأ الماركات في التناحر من أجل جذب الانتباه والحصول على ولاء العميل.

هذا ما تعتمد عليه سمعة أية شركة: العملاء (الموزعون) يفضلون شراء ماركات ذات تصورات إيجابية وتدعم الشركات التي تتمتع بالشفافية والثقة. إن بناء سمعة طيبة يحتاج، بالطبع، إلى تخطيط دقيق ونشاط مستمر ودائم، لأن كلاً من الإطراء والنقد يمكن أن يذاع حول العالم في لحظة واحدة من خلال التغريدات والرسائل الإلكترونية والمدونات. ضع في الاعتبار خطة "واربي باركز Warby Parker" التي أسست فكرة "اشتري منتج واحد تحصل على الآخر" من منتج النظارات وأقامت سمعتها على المسئولية الاجتماعية.

واربي باركر Warby Parker. انشئت عام 2010 على أيدي أربعة أصدقاء مدرسة وأصبحوا رجال أعمال. قدمت شركة واربي نظارات طبية ونظارات شمسية أنيقة حديثة ذات أسعار معتدلة مع الوعد بتقديم نظارة مجانية عند شراء نظارتين. وبالرغم من أن شركة واربي باركر لديها العديد من غرف العرض داخل البوتيكات الأنيقة في المدن الكبرى وفي فروعها الرئيسية بمدينة نيويورك، إلا أنها تعمل من خلال شبكة الإنترنت، والبيع مباشرة للعملاء

حتى تبقى على أسعارها في متناول الجميع. وهناك طريقة أخرى تجعلها مختلفة عن الشركات الكبرى المنافسة مثل شركة لينسكرافتر Lenscrafters، وهي تصمم أُطر نظاراتها بنفسها بدلاً من استخدام الأطر المسجلة للماركات المعروفة. مما أدى إلى قلة التكلفة وبالتالي أسعار معتدلة في متناول الجميع. يستطيع العملاء استخدام المنتج "Try-on" لرؤية كيف تبدو أُطر النظارات ويمكن للعميل أن يطلب خمس أطر بعدسات مجانية لتجربتها بالمنزل، قبل أن يأخذ قراره النهائي بالنسبة للإطار الذي يرغب في شرائه. سهلت واربي باركي من عملية تحويل النقود مع المخاطرة بدفع تكلفة الشحن ذهابًا وإيابًا، مع إمكانية إعادة النقود للعميل ضمانًا لرضاه.

تدعو الخطة التسويقية للشركة إلى التأكيد على المسئولية الاجتماعية بجانب جودة النظارات. ففي كل مرة يشتري فيها العميل نظارتين تقدم له شركة واربي باركز نظارتين مجانًا لشخصين لا يستطيعان دفع قيمتهما عن طريق مجموعات لا تستهدف الربح مثل Vision Spring. وصل حتى الآن عدد النظارات التي تم تقديمها مجانًا إلى 100.000 نظارة. التزم مؤسسو هذه الشركة بالشفافية ويستخدمون الفيس بوك، تويتر وبعض وسائل التواصل الاجتماعي لتشجيع الحوار مع العملاء والاستجابة سريعًا للتعليقات. وقد صرّح نيل بلومنتال أحد مؤسسي الشركة أن "إذا أدعيت وجود تأثير إيجابي لك ولم تلتزم بالشفافية، سيكتشف أمرك وسينتهي بك الأمر إلى دمار شركتك". وسوف يؤدي ذلك إلى الإضرار بقدرتك على خلق علاقات مع العملاء وتعوق إمكاناتك في تعيين المواهب والاحتفاظ بها.

التسويق والقيمة Marketing and Value

لم يكن في استطاعة شركة واربي باركز Warby Parker أن تستمر كل هذه الأعوام بدون خطة تسويقية فعّالة. إن **التسويق**، كما عرَّفته جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association "هو نشاط مجموعة من المؤسسات وعمليات خلق وتواصل وتسليم وتبادل عروض ذات قيمة عالية للمستهلكين، والعملاء، والشركاء والمجتمع ككل".

<u>نصيحة للتخطيط</u>

إن التسويق ما هو إلاّ عملية خلق وتواصل وتسليم وتبادل العروض ذات الجودة والقيمة العالية

يؤكد هذا التعريف على أهمية **القيمة**، والتباين بين المكاسب الفعلية التي يحصل

عليها المستهلك (لتلبية رغبة أو حاجة ما) وبين الثمن الإجمالي الفعلي الذي يدفعه المستهلك. إن سبب نمو شركة "واربي باركر" هو القدرة على تلبية الطلب على النظارات الطبية جيدة الصنع وخلق قيمة عالية عن طريق تقديم إطارات نظارات أنيقة بأسعار معتدلة، كما استطاعت الشركة أن تعطي قيمة للمجتمع عن طريق تقديم آلاف النظارات مجانًا للمحتاجين من ذوي الدخول المتواضعة.

إذن التسويق يغطي جميع مجالات الشركة ويعمل على التوفير الدائم للأهمية التنافسية للمنتجات عالية التميز من أجل كسب العملاء والإبقاء على ولائهم الدائم لمنتجاتها. إن المشروعات التجارية مثل "واربي باركر" والتي استهلت أعمالها من خلال الإنترنت تواجه تحديات إضافية لتطوير وتحديث وصيانة موقع عنكبوتي جذاب وفعَّال، عن طريق التعامل مع خدمات العملاء، والعمل على تحقيق النظام خلال العمل في جميع عناصر استراتيجية التسويق. إن التسويق المتنقل يمثل تركيزًا جديدًا للعديد من الشركات والمنظمات التي لا تستهدف الربح. وكمثال على ذلك، هناك بعض جماعات الجودويل **Goodwill** المحلية، تقدم حاليًا وسائل المساعدة للوصول إلى سلع مستخدمة على واجهات محال "أمازون" التي لا تستهدف الربح وصفحات "eBay"[8]. يجذب هذا الأسلوب عدد متزايد من العملاء الذين يقدرون السلع "العتيقة" أو الصائدين الشرهين للصفقات الرابحة.

هدف التخطيط التسويقي **The Purpose of Marketing Planning**

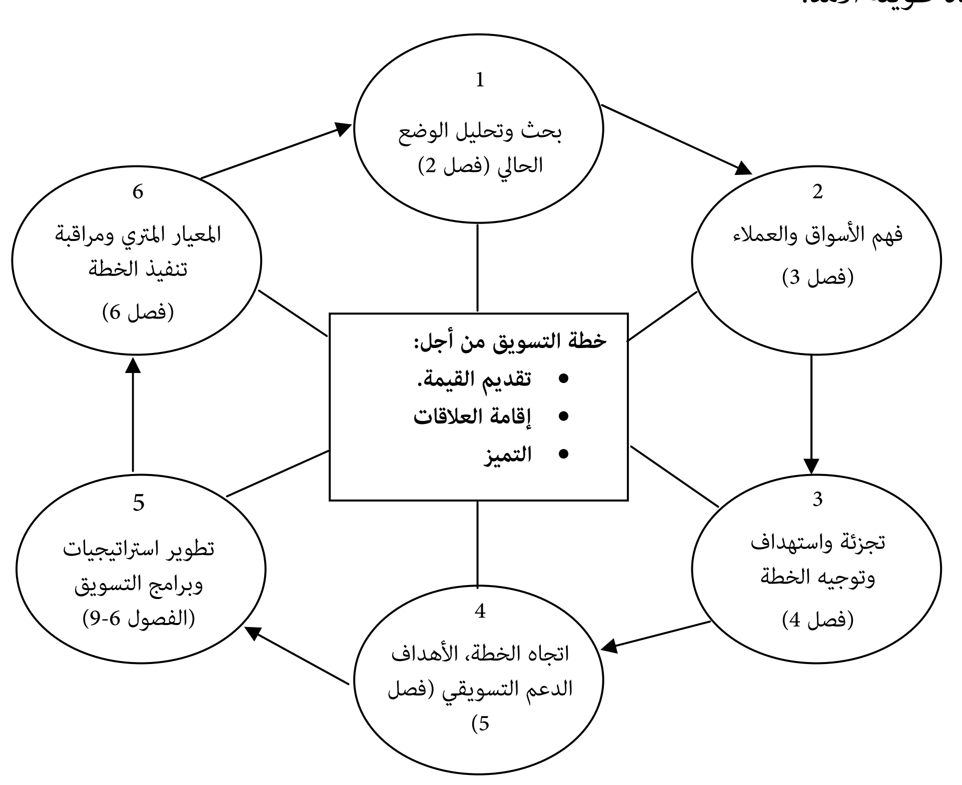
التخطيط التسويقي هو عملية إنشاء أسلوب لكيفية تحديد طريقة توفير قيمة للعملاء، للشركة، والشركاء الأساسيين عن طريق بحث وتحليل الموقف الحالي بما في ذلك الأسواق والعملاء؛ تطوير وتوثيق الأهداف، استراتيجيات وبرامج التسويق؛ تطبيق، تقييم ومراقبة أنشطة التسويق من أجل تحقيق الأهداف. إن الناتج الحقيقي لهذه العملية هو خطة التسويق، وهي وثيقة تغطي فترة معينة تلخص ما تعلمه المسوّق عن السوق وما يمكن إنجازه من خلال التسويق وكيفية إنجازه.

الشكل 1-1 يوضح إجمالي عملية التخطيط التسويقي، وكما يشير الشكل فإن خطة التسويق الناتجة عن هذه العملية يجب أن تفسر كيفية تقديم الشركة للقيمة، بناء العلاقات، وتميزها أمام شركائها، كما يقدم هذا التوضيح أيضًا شكلاً منظمًا لهذا الكتاب عن كيفية تطوير خطة تسويق قابلة للنمو.

إن الهدف من التخطيط التسويقي هو تقديم إطار منظم ولكن أيضًا مرن لتوجيه الشركة تجاه قيمتها وأهداف علاقاتها، نظرًا لأن مديري التسويق مسؤولون عن تحقيق النتائج في وقتها وطبقًا لميزانيتها، فإن العملية يجب أن تشمل معالم لتتبع التطور تجاه النتائج وآليات الرقابة لتعديل التكتيكات أو التوقيت بدون التخلي عن استراتيجية جيدة طويلة الأمد.

نصيحة للتخطيط

عملية بناء تساعدك على تعريف وتقييم واختيار فرص تسويق واستراتيجيات مناسبة.



الشكل التوضيحي **1-1** عملية التخطيط التسويقي

وفي حقيقة الأمر، عندما تصبح البيئة التسويقية تحديًا خاصًا، "فإن مصنوع الاستراتيجية أصبح أكثر أهمية"، وذلك طبقًا لما يؤكد عليه خبير الاستراتيجية ما يكل بورتر من جامعة هارفارد[9].

من الواضح، ضرورة قيام الشركات بجذب عملائها بجانب مجهودات خطة تسويقية تتماشى مع اهتمامات ومصالح وسلوكيات ومواقف ومشاعر عملائها. تقوم شركات انتاج السيارات بهذا العمل أثناء نضالها للمشاركة في الصين كأضخم سوق للسيارات، حيث تتسارع القوى الشرائية بمعدل غير مسبوق.

صناع السيارات في الصين Automakers in China. تباع أكثر من 18 مليون سيارة كل عام في الصين حيث يسعى المستهلكين من الطبقات الوسطى والعليا لشراء ماركات عالمية بوجه خاص من أجل إظهار المكانة الاجتماعية والفردية. وبملاحظة النمو السريع والفرص المربحة أصبحت شركة BMW، وجنرال موتورز، هوندا، بيجو، تويوتا، وفولكس فاجن ضمن صناع السيارات الذين افتتحوا في الصين مكاتب للبحث والتصميم لدراسة احتياجات المستهلك وابتكار موديلات جديدة تتوافق مع أذواق العملاء. وتُعد سيارة البويك اكسل المصنوعة في الصين والتي تنتجها شركة جنرال موتورز على رأس قائمة المبيعات من السيارات في الدولة، ولكن السيارات الأنيقة التي تنم عن الرفاهية فقد زاد التركيز عليها من صناع السيارات العالميين, وتمثل الموديلات المتميزة ما يقرب من 8% من القوى الشرائية للسيارات في الصين، وتنامت المبيعات إلى ما يقرب من الضعف.

إن عملية التسويق المتصلة ثقافيًا ساعدت الكثير من صناع السيارات في فتح طريقهم في الصين. ابتكرت شركة روزلزرايس، بمناسبة عام التنين، عدد محدود من موديل الفانتوم الذي يتميز بالرفاهية العالية بجانب تحديد لون الدهان الخارجي أو تزيين مقاعد السيارة طبقًا لرغبات العميل. أمَّا السعر، فيدعو للذهول، حيث يصل سعر السيارة إلى 1.2 مليون دولار، وقد تم بيع كل السيارات خلال أسابيع قليلة. أنتجت شركة استون مارتن 88 سيارة من موديل دراجون 88 المتميز ذات ألوان حصرية ومطعمة بإكسسوارات من الذهب عيار 24، بجانب بعض لمسات دراجون ومعدات سمعية عالية المستوى. كان الطلب شديد بالرغم من الثمن الذي يصل إلى 800.000 دولار. أما جنرال موتورز التي توجد قاعدتها الأساسية في

ديترويت فهي تخطط إلى رفع نسبة مبيعاتها من سيارتها الكاديلاك التي تُصنّع في الصين، وأصبح هدفها بيع أقصى عدد من السيارات الكاديلاك في الصين خلال سنوات معدودة حتى يماثل عددها في الولايات المتحدة. يقول المدير التنفيذي لشركة جنرال موتور[10]: "يجب على الشركات العالمية الناجحة لصناعة السيارات أن تنتج موديلاً يتسم بالرفاهية ويصبح محلاً للتنافس على المستوى العالمي".

يجب على صناع السيارات الأكثر نجاحا أن يثبتوا أقدامهم شهرًا بشهر، وسنة بعد سنة، وسيارة تلو سيارة، وسوق بعد سوق، حتى يمكنهم الاحتفاظ بمكاسبهم ووضعهم التنافسي. ونتيجة لذلك، فإن أية خطة تسويقية يجب تحديثها وتطويرها طبقًا لاحتياجات العميل، وتبعًا لظروف، وأفضليات وتغيرات الأداء في الشركة.

محتويات إحدى الخطط التسويقية **Contents of a Marketing Plan**

إن جميع الشركات الناشئة، ومتعددة الجنسيات، والمؤسسات الخيرية تحتاج إلى خطط تسويقية لوضع خريطة طريق لأهدافها (سواء يتم تعريفها طبقًا للأرباح المحصلة، أو الهبات التي يتم جمعها أو بمساعدة الأشخاص). إن الخطة التسويقية هي واحدة من العديد من وثائق التخطيط الرسمية، تقوم أي شركة بابتكارها.

تضع خطة الشركة الاستراتيجية الخطوط الرئيسية للاستراتيجيات الواسعة لجميع وحداتها، أقسامها، وإداراتها للتخطيط على مدى ثلاث إلى خمس سنوات. إن الخطة التجارية والتي تغطي عادة فترة تصل إلى سنة واحدة تحدد الأهداف المالية الإجمالية للشركة، بما في ذلك توقعات الأرباح ومتطلبات الدعم المادي، كما تفسر الاستراتيجية الإجمالية لتحقيق هذه الأهداف. وهذا يشرح أيضًا جميع المنتجات والخدمات، واستراتيجية التسويق، وتحدد موظفي الإدارة الرئيسية ومؤهلاتهم، بجانب مناقشة عمليات الشركة.

تشمل خطة التسويق تفصيلات أكثر حول استراتيجية التسويق للسنة القادمة وتنفيذها بدلاً مما تشمله خطة الشركة. ويتم ابتكارها على المستوى الأدنى بعيدًا عن الخطة الاستراتيجية أو التجارية، وهي تقدم توجهات تشغيلية محددة قصيرة الأمد عن كيفية استخدام الشركة للتسويق لتحقيق النتائج المستهدفة. وغالبًا، ما يتم تطوير خطة التسويق من أجل الشركة بأكملها بناءً على إجمالي الخطة التسويقية، ويمكن إعداد خطط تسويق منفصلة لكل منتج أو خط تشغيل، أو تقديم منتجات جديدة، وخدمة كل منطقة جغرافية، والمشروعات المتكاملة وهكذا.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

احتفظ بمنظور نشط بابتكار خطة جديدة كل عام بدلاً من تطبيق خطة السنة السابقة.

بالرغم من أن المحتويات الدقيقة، والطول والشكل قد تختلف، إلا أن معظم الخطط التسويقية تشمل الأجزاء المعروضة بالشكل التوضيحي 2-1 للحصول على أفكار حول كيفية تطوير وتوثيق خطتك التسويقية، ألقى نظرة على العينة المختصرة للخطة الموجودة في فهرست هذا الكتاب أو في العينة حول هذا الكتاب الموجودة على الموقع العنكبوتي. (لاحظ أن كل العينتين لا تشمل تفاصيل مالية أو برامج للتطبيق أو التنفيذ).

إن الملخص التنفيذي، في أي خطة تسويقية، هو الجزء النهائي الفعلي الذي يجب كتابته لأنه يخدم كنظرة عامة قصيرة على النقاط الأساسية. عادة ما توجد مسودات للأجزاء الأخرى يمكن ظهورها في الخطة، مع كل جزء متتابع مبنى على الخطة السابقة. لا يستطيع المدراء إعداد ميزانيات التسويق وجدولتها، على سبيل المثال، قبل تحديد أهدافهم، استراتيجياتهم، وبرامجهم العملية. لاحظ أن الشركة عندما تقوم بتغييرات على جزء واحد من الخطة، قد يكون من الضروري تغيير الأجزاء الأخرى أيضًا (مثل البرامج والميزانيات) نظراً للطبيعة المتداخلة بين الأقسام.

كانت الخطة التسويقية، في الماضي، عادة ما يتم إبعادها عن إدارة التسويق حتى يتم مراجعتها من الإدارة العليا، ثم توزيعها على إدارة المبيعات والإدارات الأخرى. ولكن ابتكار خطة تسويقية، الآن، يشمل مدخلات الشركة الواسعة وأسلوب تعاونها - وهذا يشمل أحيانًا الشركاء، الممولين والعملاء.

غالبًا ما تتطلب المؤسسات الضخمة مثل شركة يام براندز Yam Brands خطة تسويقية لكل وحدة (مثل المحال الفردية أو الأقسام) وأيضًا لكل منتج أو ماركة. إن شركات مثل كنتاكي، بيتزاهت، تاكوبل من أشهر ماركات الوجبات السريعة في الإمبراطورية الدولية Yam حيث تتبع كل منهم خطة تسويقية منفصلة للربحية. تقدم تاكوبل وجبة إفطار لجذب عملائها خلال النهار، وأطلقت منتجات فردية من نوعها مثل دوريتوس لوكوس تاكوس Doritos Locos Tacos بجانب تسويق إعلامي اجتماعي. يوجد لدى شركة يام Yum أيضًا خطة منفصلة لكل سلسلة مطاعم في الصين، بينما تعمل شركة كنتاكي منذ عام 1987، وأصبحت بيتزاهت رائدة الأطعمة الخفيفة العرضية، بما في ذلك مطاعمها في الهند حيث حققت الشركة نمو مذهل للمبيعات السنوية بلغ 34%[11].

إن نجاح أي خطة تسويقية يعتمد على شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية بجانب العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها مثل الإنجازات التكنولوجية، والحركات التنافسية والضغوط الاقتصادية. ولهذا السبب يجب إعادة اختبار الخطط التسويقية بانتظام طبقًا للتغيرات في الاحتياجات التنافسية ومتطلبات العميل، بجانب مواقف ومنتجات الشركة أو أدائها، وعناصر أخرى مثلمًا اكتشفت ذلك حديثًا شركة جرين ماونتن كوفي روستر Green Mountain Coffee Roasters.

تطوير خطة تسويقية Developing A Marketing Plan

إن الخطط التسويقية عادة تغطي عامًا بأكمله، على الرغم من أن هناك بعض الخطط (وخاصة التي تغطي إنتاج منتج جديد) قد تعكس بعض الأنشطة وتتوقع المزيد من النتائج في المستقبل. إن عملية التخطيط التسويقي التي تبدأ قبل عدة شهور من وضع خطة التسويق يحدد لها جدول زمني لتشغيلها، مما يسمح بوقت كاف لإجراء بحث شامل وتحليل ومراجعة تنظيمية، بجانب تنسيق الموارد بين الإدارات والوحدات.

الشكل التوضيحي **1-2** الأقسام الرئيسية لخطة تسويقية

القسم	الوصف
ملخص تنفيذي	يراجع الخطوط الرئيسية وأهداف الخطة وربط المجهودات التسويقية باستراتيجيات وأهداف عالية المستوى.
الوضع الاستراتيجي الراهن	يحلل الأحداث والسمات في البيئة التي يمكن أن تؤثر في الشركة، وتسويقها وشركائها. • الوضع الداخلي (المهمة، الموارد، العروض، النتائج السابقة، العلاقات التجارية) • الوضع الخارجي (القوى السياسية - القانونية - الثقافية - الاجتماعية، التقنية والبيئية) • الوضع التنافسي (المنافسون الحاليون، الجدد/ المحتملون، الاستراتيجيات التنافسية، والمكاسب) • التحليلات (جوانب القوة والضعف الداخلية، الفرص الخارجية، والتهديدات) • وضع السوق (تعريف السوق، حصة السوق، احتياجات العميل وسلوكياته)
السوق المستهدف، تحليل العميل، المكانة	• تفسير تجزئة واستهداف ومكانة القرارات. مناقشة أيضًا القطاعات التي يجب استهدافها، مع مراجعة احتياجات العملاء، رغباتهم، سلوكياتهم، مواقفهم، إخلاصهم، وأنماط شرائهم.
الأهداف والقضايا	تحديد أهداف معينة، طبقًا لثلاث تصنيفات، يجب تحقيقها من خلال الخطة وتعريف أي قضايا قد تؤثر في قدرة الشركة على تحقيقها: • أهداف مالية • أهداف تسويقية • أهداف اجتماعية
استراتيجية تسويقية	تلخص الإستراتيجية الإجمالية لتحقيق الأهداف عن طريق خلق، وتواصل، وتسليم وتقديم قيمة للأسواق المستهدفة، كما تشير أيضًا إلى كيفية تأثير التسويق في الشركات الآخرين.

القسم	الوصف
برامج التسويق	تضع الخطوط الرئيسية للبرامج التي تدعم استراتيجية التسويق، بما في ذلك أنشطة معينة وبرامج زمنية ومسئوليات تجاه ما يلي: • المنتج • التسعير • المكان (القنوات والتوزيع) • الدعاية (الاتصالات التسويقية وتأثيرها) • الخدمة • التسويق الداخلي
الخطط المالية والتشغيلية	ترتبط المتطلبات المالية والتشغيلية والنتائج بالبرامج التسويقية: • الإيرادات والمكاسب المتوقعة • الميزانيات المستقبلية • الجداول الزمنية والمسئوليات • معلومات إضافية أو موارد يحتاج إليها التخطيط والتنفيذ
المعيار المتري والرقابة على التنفيذ	يشمل كيفية تنفيذ الخطة وتقييمها بما في ذلك المعايير المترية لقياس الأداء. كما يوضح أيضًا كيفية ومتى تتم التعديلات للمحافظة على سير الخطة تجاه الأهداف بما في ذلك خطط الطوارئ التي قد نحتاج إليها.

جرين ماونتن Green Mountain. وصلت إلى أعلى معدلات نجاحها بإصدار أكياس K-Cup للقهوة، وأجهزة إعداد فنجان واحد للقهوة، وقد حظيت جرين ماونتن ومقرها الرئيسي بفيرمونت بسنوات من النمو السريع وريادة السوق. وبعد ذلك ارتفعت أسعار حبوب القهوة ارتفاعًا مجنونًا، وأعلنت إحدى أكبر شركات عملاء K-Cup وهي ستاربوك Starbuck عن جهازها الخاص لتقديم فنجان واحد من القهوة. وفي نفس الوقت انتهت صلاحية بعض براءات اختراع تقنية K-Cup الأساسية ، وواجهت جرين ماونتن منافسة شرسة من الشركات التي تنتج أجهزتها الخاصة من K-Cup.

كانت النتيجة أقل بكثير من الطلب المتوقع على K-Cup ونمـو بطـئ للإيـرادات، وهـامش ربح ضئيل، قامت جرين ماونتن كرد فعل إلى إعادة خطتها التسويقية ومضاعفة الجهـود للتنبـؤ بمبيعات وإيرادات أكثر دقة. وحتى عند أخذها خطوات لتقليل قوائم الجرد لـ K-Cup، فـإن الشركة ركَّزت على إصـدار جهـاز جديـد لصـنع القهـوة الإكسبريسـو، وعـلى تطـوير منتجـات جديدة، وعلى اختبارات السوق عـلى أكيـاس V-Cup في دنكـن دونـتس Dunkin Donuts وبعض تجار التجزئة الآخرين[12].

إن التنسيق أكثر أهمية للخطط التي تشمل عاملين متعـددين بالسـوق وآخـرين تـأثروا بالأنشطة التي تم تخطيطها. عندما سعى مؤتمر بالم سبرنجز وهيئة الزائرين إلى دفع السياحة طويلة الأمد في كوتشيللا فالي بولاية كاليفورنيا طلبًا المساعدة من إحدى الشركات ذات الخبرة في مجال التسويق لوجهات الرحلات السياحية. قضت الشركة شهورًا في التحدث مـع الزائـرين الحاليين والمحتملين، والفنادق والمطاعم المحلية، والموظفين الرسميين بالمدينة، كما قامت أيضًا بتحليل كمًا ضخمًا من الحملات السابقة. قال رئيس المؤتمر وهيئة الـزوار: "إن الجـزء الخطـير الذي واجه عمليتنا هو وجود وقت كافٍ ليس فقط للتعرف عـلى المجتمـع والشركـات ولكـن لفهم أسباب النجاحات والفشل السابقة". وكانت النتيجة ظهور خطة تسويقية جديدة تخدم كمظلة للتسويق لمحبي الاستمتاع بالإجازات ومخططي المـؤتمر، وقـد أدى ذلـك إلى تنـاغم في المجهودات التسويقية عن طريق الشركاء الفرديين في مجال السياحة مثل الفنادق[13].

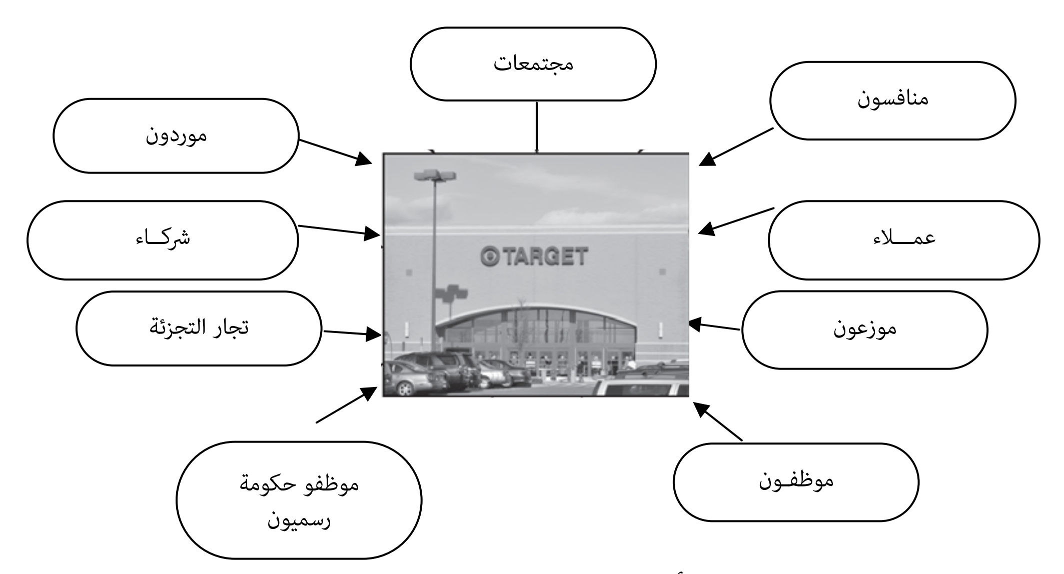
كان العاملون بالسوق في حاجة إلى تحليل العلاقـات مـع العمـلاء والممـولين وأعضـاء القنـوات والشركاء وبعض الشركاء الأساسيين الآخرين (الأشخاص والمنظمات التي تتأثر أو يمكن أن تـؤثر في أداء الشركة) وذلك من أجل نجاح طويل الأمد. وفي المثال الخاص ببالم سـبرنجز، كـان بنـد الشركـاء يشـمل المسافرين بالإضافة إلى الفنادق، المطاعم، الموظفين الرسميين في المدينة، والموظفين الرسميين في مجال السياحة. من المعروف أن الشركات تداوم الحوار عن طريق إرسال المعلومات إلى الشركـاء مـن خـلال

وسائل الدعاية وبعض التقنيات عن طريق الحوار، من الشركة إلى شركائها، ومن الشركاء إلى الشركة. إن هذا الحوار يوفر مفاتيح لما يفكر فيه العملاء والشركاء، وما يشعرون به، وما يرغبون ويتوقعون - وهو المدخل الذي يحتاجه العاملين بالسوق من أجل تعديل البرامج الحالية وإطلاق برامج جديدة قائمة على خطة تسويقية خلاقة، وعملية وقابلة للتطبيق.

هل يجب اعتبار المتنافسين كشركاء؟ عمومًا، فإن الجواب هو نعم. إن ما تفعله كل شركة بالتسويق يمكن أن يؤثر (مباشرة أو غير مباشرة) في أداء المنافسين والموقف الإجمالي في الصناعة وبعض الأسواق المعينة. ابتكرت بعض الشركات خطط تسويقية للتغلب على بعض المنافسين أو اكتساب قيادة كاملة للسوق، مع رقابة دقيقة لما يفعله المنافسون حتى يمكنهم تعديل خططهم التسويقية إذا غيرَّ المنافسون منهجهم. على الرغم من أن القانون الأمريكي يمنع المنافسين من المناقشة أو التعاون في اتخاذ القرارات الخاصة بالسعر، إلاَّ أن العاملين بالسوق يراقبون تحركات التسعير عند المنافسين، ويقومون أحيانًا بوضع نفس الأسعار أو أسعار أقل، مثلما يحدث في صناعة الطيران، وصناعة السوبر ماركت. وقد يعمل المنافسون معًا، أحيانًا، في مبادرات تصنيع واسعة النطاق مثل شركة Eco Index التي تقوم بقياس التأثير البيئي لمنتجات مماثلة تعرضها محال تارجت Target، تيمبرلاند Timberland وآخرين من العاملين في السوق[14].

إذن، عند قيامك بتطوير خطة تسويقية، فمن الأهمية بمكان أن تضع في الاعتبار كيف يؤثر المتنافسون والشركاء الآخرين في أدائك التسويقي وكيف يمكن أن تؤثر آرائك في أدائهم. يظهر الشكل التوضيحي 3-1 الشركاء الرئيسيين الذي يجب على تجار التجزئة لسلسة محال تارجت أن تضعها في الاعتبار خلال التخطيط التسويقي.

تقدم الأجزاء التالية واحدة من خطوات التخطيط التسويقي الست التي تظهر في الشكل التوضيحي 1-1 مع تقديم نظرة عامة على الأجزاء المتبقية من هذا الكتاب.



شكل 3-1 شركاء تارجت. يجب أن يضع تارجت في الاعتبار مجموعات الشركاء الرئيسيين عند إعداد خطط التسويق للشركة، وبعض الأقسام المعينة، والمحال الخاصة

بحث وتحليل الوضع الراهن **Research and Analyze the Current Situation**

إن الخطوة الأولى هي دراسة الوضع الراهن قبـل وضـع خرائط للمنهج التسـويقي للمنشـاة للعـام القـادم. وخارجيًا يقـوم العـاملون بالسـوق بدراسـة السـمات البيئيـة لتحديـد التغيــيرات السياســية - القانونيــة، الاقتصــادية، الثقافيــة الاجتماعية، التقنية أو البيئية التي يمكن أن تـؤثر في قـرارات التسـويق، وفـرص الأداء والتهديـدات، والأربـاح المحتملـة.

نصيحة للتخطيط

يساعدك هذا التحليل على تحديــد التــأثيرات عــلى أهــدافك واســتراتيجياتك وأدائك.

تكشف التغـيرات الديموجرافيـة الأمريكيـة أن البيانـات ستصـبح جـزءً مـن التحليـل الثقـافي - الاجتماعي (أنظر الشكل التوضيحي 4-1). يقوم مديرو التسويق أيضًا بتقيـيم قـدرات الشركـة واستراتيجيات المنافسين حتى يمكن الاعتماد على قوى داخلية أثناء استغلال ضعف المنافسـين وإتاحة أكبر قدر من الفرص الجديدة.



الشكل التوضيحي **1-4**: الموقع العنكبوتي لعام **2010** لإدارة الإحصاء الرسمية الأمريكية

فيما يلي كيفية تحليل مجموعة ميرلين لوسائل الترفية Merlin Entertainment Group للوضع الراهن. عند التخطيط لفكرة متنزهات ليجولاند Legoland في جميع أنحاء العام (تابع شفرة الاستبيان لإلقاء نظرة على صفحة ماليزيا المنزلية عن ليجولاند أو موقع www.legoland.com.my/).

ليجولانـد ميرلـين Merlin's LEGOLAND. لـدى مجموعـة ميرلـين لوسـائل الترفيـه خطـة تسويقية طويلة الأمد لكل متنزه من الست متنزهات الموجودة في ثلاث قارات. عند الحصول على تصريح لماركة ليجو Lego قامت ميرلـين بتشـغيل متنزهـات ليجولانـد بالبلـد الأم وهـي المملكة المتحدة، بجانب الدنمارك، ألمانيا، وماليزيـا بالإضـافة إلى ولايتـي كاليفورنيـا وفلوريـدا. استطاعت متنزهات ليبجولانـد حتـى في فـترات الكسـاد الإقليمـي أن تحظـى بسـياحة قويـة وخاصة بمتنزهات ليجولاند الصديقة للأُسر، لأن الألعاب كانت تناسب من هم في سن الثامنـة عشر ومن هم دون هـذه السـن وكانـت تماثيـل ونحوتـات ليجـو Legs تثـير إعجـاب الآبـاء والأطفال أيضًا.

كانت شركة ميرلين تقـوم مسـبقًا قبـل افتتـاح أو توسـيع أي متنـزه باستكشـاف وتجربـة وسائل الانتقال وتوافر الفنـادق وفحـص العـروض التنافسـية وتقـدير التكـاليف والإيـرادات، وتحديد احتمالات العائد في الاستثمار. ويتبع ذلك خطة تسويقية جيدة للـترويج لكـل معلـم أساسي من معالم تطوير ليجولاند من بداية المنظور للإنشاء وحتى الانتهاء منه، والعمـل عـلى بناء شعور بالحماس لزيادة الرغبة في الاسـتمتاع. وقـد قامـت ميرلـين منـذ فـترة طويلـة قبـل افتتاح ليجولاند بماليزيا عام 2012، لتقديم نفسها ومتنزهها إلى المسـئولين المحليـين، وشركـات السياحة والسفر وحتى الزائرين المحتملين. وقد استطاعت ليجولاند ماليزيا أن تبيع أكثر مـن 35.000 تذكرة دخول سنوية قبـل الافتتـاح الكبـير بخمسـة أشـهر، وذلـك بفضـل مجهـودات التسويق المسبقة. ومع اقتراب يـوم الافتتـاح الكبـير كانـت ميرلـين تخطـط لجـولات سـياحية ووسائل الانتقال لتوفير وسـائل الراحـة لمليـون زائـر متوقـع خـلال السـنة الأولى مـن افتتـاح المتنزه[15].

يحتوي الفصل الثاني على تفصيلات أكثر حول تجميع وتحليـل البيانـات لمراجعـة الوضـع الراهن لمنشأة والقضايا والفرص المعينة التي يمكن أن تواجهها.

فهم الأسواق والعملاء **Understand Markets and Customers**

تتركز الخطوة الثانية في تخطيط التسـويق عـلى تحليـل الأسـواق والعمـلاء (سـواء من العملاء أو رجال الأعمال)، عن طرق بحث سمات المشاركة في السوق، الطلب على

المنـتج، والصـفات المميـزة للعميـل، مثـل عـادات الشراء، الاحتياجـات، الرغبـات، المواقـف، السلوكيات، وكيفية إرضاء العميل. تقوم يونيليفر، بروكتر آند جامبـل وبعـض الشركـات الكـبرى المشـاركة في السـوق باستكشـاف أسـلوب التقـدم للتسـويق العصـبي Neuro Marketing باستخدام بعض التقنيات مثل التصور الوظيفي الرنيني الجـذاب أو أسـلوب الجـذب لقيـاس ردود أفعال العملاء النفسية للمنتجات أو الأسواق. وبالرغم من أن فكرة التسويق المزاجي لم تعد بعد الاتجاه السائد - وليسـت في متنـاول الأغلبيـة العظمـي للعـاملين بالسـوق - إلا أن هناك شركات كبرى تتوقع فوائد محتملة مـن إدراك ردود الأفعـال التلقائيـة، وبالتـالي يمكنهـا تجربة برامج التسويق التي يمكن أن تؤثر في أفعال وسلوكيات العملاء[16].

عند دراسة أي شخص أو جهة عاملة بالسوق للعملاء أو الأسواق، فالهدف من ذلك هـو الإجابة على بعض التساؤلات مثل: من الذي يقوم بالشراء؟ ومتى، ولماذا؟ وكيـف؟ هـل تتغـير أنماط الشراء - لماذا؟ وما هي المنتجات أو الأصناف التي تجذب الأفضليات؟ وما هـي طلبـات واحتياجات العملاء من كل سوق؟ فعلى سبيل المثال، المسوّقون لشركة ماكدونالـدز، خـبراء في التحليل والاستجابة للاختلافات والتباينات في الأفضليات الإقليمية. فبدلاً من تقـديم بـج مـاك همبرجر في الهند، فإن سلسلة الأكلات السريعة تقدم سندوتش الدجاج ماهراجـا - مـاك. وفي فرنسا تقـدم سلسـلة المطـاعم خدمـة الطاولـة، وقائمـة الطعـام التـي تشـمل خبـز الباجيـت والفطائر المحلاة الطازجة. وفي حالة الكساد عندما كان يصعب على الكثير مـن العمـلاء دفـع الأسعار المقدمة، قدمت سلسلة ماكدونالدز فكرة جديـدة للمبيعـات عـن طريـق التوسـع في قائمة الطعام ذات الأسعار الجيدة في كلاً من أوروبا واستراليا[17].

يستطيع مديرو التسويق عن طريق التقنيات الحديثة في دراسة سـلوك شراء العميـل باستفاضة عن طريـق المبيعـات طبقًـا لكـل منـتج، وعـن طريـق الوقـت والمكـان بجانـب بعض العوامل الأخرى. يمتد الهدف بصورة أعمـق ويتطلـع إلى المـزج بـين المنتجـات التـي يسعى لشرائها المتسوقين خلال الجولات الشرائية الفرديـة. يسـاعد هـذا التحليـل في خلـق

برامج تسويقية مثل عرض كوبونات معينة للعميل لتحفيزه على الشراء في المستقبل لمنتجات قريبة من المنتج الذي اعتاد الحصول عليه[18]. وهناك مسألة رئيسيه أخرى وهي قياس اهتمام العميل بالماركات والحملات التسويقية. إن شركة فيزا للبطاقات التأمينية، على سبيل المثال، تقوم بقياس عدد مشاهدي الفيديوهات على اليوتيوب Youtube وعدد المشاركين الإيجابيين على صفحة ماركاتها على الفيس بوك Facebook، والأكثر أهمية اهتمام عملائها، على أساس محتوى تحميلها والمشاركة في محتوى الماركة. ترتبط هذه القياسات المترية لبعض النتائج المعينة بالوعي بالماركة وعلاقات العملاء. ومن المعايير القياسية التي تسعى إليها فيزا، مثل عدد وحجم التداولات الائتمانية والتي تكشف أنماط استخدام الكروت والسمات المميزة للإنفاق، ومؤشرات مدى تأثير أنشطتها التسويقية في سلوكيات العملاء[19]. أنظر الفصل الثالث للمزيد من المعلومات حول تحليل الأسواق والعملاء.

تجزئة الخطة، واستهدافها، وتنظيمها

Plan Segmentation, Targeting, and Positioning

نظرًا لأن الشركات لا يمكن أن تقدم كل شيء لكل الناس كان على المسوّقين تطبيق معرفتهم بالسوق والعملاء لاختيار المجموعات في إطار السوق، والذي يعرف بالأجزاء أو الشرائح، من أجل تسويق عملية جذب العميل. وكان ذلك يعني في الماضي تقسيم السوق بأكمله إلى مجموعات منفصلة من العملاء، وعلى أساس سمات واسعة مثل السن، الجنس (رجل أو امرأة)، الجغرافيا، الاحتياجات، السلوك، أو متغيرات أخرى، ولكن مع ظهور التكنولوجيا الحديثة. يمكن لبعض الشركات أن تحدد وتخدم بعض القطاعات طبقًا لما لديها من معلومات (أو ما يمكن اكتشافه) عن العميل أو عن المشروعات التجارية. إن الهدف، على سبيل المثال، جمع بيانات كثيرة عن كل ما يشتريه المتسوّق بمرور الوقت، والذي يمكن استخدامه في استهداف قطاعات جديدة مثل الأمهات الجدد.

إن الهدف من التجزئة هو جمع العملاء طبقًا للاحتياجات، والرغبات، والسلوكيات، والمواقف أو السمات المميزة الأخرى المشابهة التي تؤثر في احتياجهم لاستخدام السلعة أو الخدمة التي يقدمها السوق. بمجرد تجزئة السوق فإن مجموعة القرارات التالية تتركز على الاستهداف، والذي يشمل إمكانية التسويق لقطاع واحد أو قطاعات متعددة أو للسوق بأكمله، وكيفية تغطية كل هذه القطاعات. إن التجزئة والاستهداف من الأمور الحيوية في أسواق العملاء وفي التسويق من **مشروع تجاري إلى مشروع تجاري آخر Business to Business (B2B)** . فعلى سبيل المثال، أنشأت شركة سان فرانسيسكو للتقنيات أريا سيستمز Aria Systems، محتوى خاص للتسويق يتلاءم مع دور صناعة القرار عند كل مدير تنفيذي يشارك في التأثيرات في عملية شراء الخدمات التكنولوجية في الشركات التي تعمل طبقًا لرغبات العملاء، بدلاً من استهداف، فقط، المرتبة العليا في صنع القرار[20].

<u>نصيحة للتخطيط</u>

استخدام أسلوب التجزئة، والاستهداف للتركيز على الفرص؛ ثم استخدام الترتيب والتنظيم للحصول على فوائد تنافسية

ثانيا، تشكل المنظمة أو الشركة الموقع المناسب، باستخدام التسويق لخلق مكان مميز تنافسي للماركة أو المنتج المرغوب لدى العملاء المستهدفين. إن هذا الموقع يضع المنتج في مكان منفصل عن المنتجات المنافسة وبطريقة تجعله ذو معنى ومفيد للعملاء. فعلى سبيل المثال، فشركة الطيران الأوروبية إيزي جيت Easy Jet ذات الأسعار المنخفضة، تشجع أجور السفر الرخيصة للتواصل بين فروعها المختلفة، فعلى الشركات التي ترغب في أن يكون لها دورًا مؤثرًا في خلق صورة معينة لها بين مختلف العملاء أن تبلّغ وتوصّل موقعها من خلال كل مناحي التسويق. ولهذا السبب يؤكد الموقع الإلكتروني لشركة Easy Jet على سعر التذكرة بدلاً من التركيز على الخدمة أثناء الطيران. يناقش الفصل الرابع التجزئة، الاستهداف، والموقع أو المكانة بالتفصيل.

اتجاه الخطة، أهدافها، والدعم التسويقي

Plan direction, Objectives, and Marketing Support

تقع مسئولية تحديد اتجاهات الأنشطة التسويقية للشركة على عاتق مديري التسويق، على أساس الأهداف والأغراض. إن الغايات هي أهداف لأداء طويل الآن، بينما الأغراض هي أهداف قصيرة، الأمد تدعم تحقيق الغايات. إن تحديد وتحقيق الأغراض التسويقية، المالية، والاجتماعية قصيرة الأمد، سوف تُحرك، بمرور الزمن، الشركة أو المنظمة تجاه إجمالي أهدافها. يجب أن تشمل خطتك التسويقية مهما كانت أنواعها، ومهما كان أسلوب التعبير عنها، أغراض ربحية محددة تعكس المبيعات والإيرادات، والنفقات المتوقعة والدخل المتوقع.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

تأكد من أن أهدافك تناسب كل مهمات وأغراض شركتك.

تستخدم الشركات والمشروعات التجارية خططها التسويقية لدعم الاستراتيجيات المتنامية من خلال مجموعات مختلفة من أساليب ابتكار المنتج والقدرة على اختراق السوق. ولتوضيح ذلك، طورَّت شركة يوينج منتجات جديدة (مثل كفاءة وقود الطائرات النفاثة 787 الخاصة بخطوط دريم لاينر) لسوقها الحالي الخاص بحاملات الطائرات، والتي تشمل أيرانديا (الخطوط الهندسية) وإيرجابان (الخطوط اليابانية) وللعملاء الجدد لخطوط الطيران. بالإضافة إلى ذلك، تقوم بتطوير أشكال جديدة لمنتجاتها الحالية (مثل أفضل مبيعاتها من النفاثة 737 التجارية) للأسواق الجديدة والحالية[21]. تختار بعض الشركات أسلوب للتوسع من خلال التنوع، وابتكار منتجات جديدة تمامًا أو إضافة أسواق جديدة تمامًا. ومهما كانت الاتجاهات أو الأهداف التي تسعى إليها الشركة، فإن خططها التسويقية يجب أن تشمل موارد وبرامج لدعم التسويق، مثلما تمت مناقشته في الفصول التالية.

يطبق العديد من الشركات التسويق المستدام، وهو عملية خلق، وتواصل وتقديم القيمة للمستهلك بطريقة تحافظ على كلاً من رأس المال الطبيعي والبشري أو دعمه وتعزيزه في جميع مناحيه[22]. إن الحفاظ على رأس المال الطبيعي (الموارد الطبيعية

والنظم البيئية) ورأس المال البشري (المواهب وبعض الموارد الأخرى التي توفرها المصادر البشرية) حاليًا وفي المستقبل يتطلب توازن مصالح الشركات والمصالح الاجتماعية طويلة الأمد مع الواقع الحالي قصير الأمد.

إن الشركة العملاقة يونيليفر Unilever الإنجليزية الهولندية لمنتجات المستهلك هي الشركة الرائدة التي تحكم قبضتها على التسويق المستدام. إن معظم منتجاتها الجديدة صديقة للبيئة أو تساعد المستهلكين على اتباع أسلوب حياة نظيف ومفعم بالحياة. تهدف شركة يونيلفر Unilever، مع بلوغ عام 2020 أن تنخفض نسبة الكربون في منتجاتها بنسبة 50% مع زيادة المبيعات في جميع أنحاء العالم بنسبة 100% (للمزيد عن هذه الشركة أنظر (Unilever : www.unilever.com).

يقدم الفصل الخامس المزيد من التفاصيل حول اتجاهات وأغراض التخطيط.

تطوير استراتيجيات وبرامج التسويق

Develop Marketing Strategies and Programs

إن الخطوة التالية هي تشكيل استراتيجيات لتقديم القيمة باستخدام الأدوات الأساسية المتنوعة لتسويق المنتج، المكان، السعر، والدعاية وتعزيزها بالخدمات لبناء علاقات قوية مع العملاء وتسويق داخلي راسخ لتقوية وسائل الدعم داخل الشركة . لاحظ وجود بعض الشركات التي يمكنها تحقيق أرباح عن طريق تطوير خليط تسويق لقطاعات من وحدة واحدة. وهذا ما تفعله كلا من بيونج وإيرباس عن طريق تعديل شكل نفاثاتهم وأسعار منتجاتهم وبرامج التسليم، وأسلوب المبيعات حتى تتلاءم مع احتياجات ودائرة الشراء لكل عميل في خط الطيران. تصل تكاليف إنتاج الطائرات إلى عشرات الملايين من الدولارات، مما يجعل استهداف تسويقها يستحق العناء من قِبل صناع الطائرات المتنافسين.

عادة ما تطبق الشركات متعددة الجنسيات خليط تسويقي مختلف للدول المختلفة والمنتجات المتباينة. أنظر إلى كيفية تسويق كعكات أوريو الصغيرة في مختلف الدول.

منتجات أوريو Oreos. تعد هذه المنتجات بمثابة أيقونـة أمريكيـة يتناولهـا المسـتهلك كـأمر مسلم به تحت شعار "لفها، ألعقها، اغمسها" مسـتمتعًا بهـذه الكعكـات ذات اللـون الأبـيض والأسود. إن هذه الماركة التي ظهرت منذ مائة عام حصلت على 26 مليون مُحب على صفحة الفيس بوك، كـما أصـبحت هـذه الكعكـات فجـأة مـن مقومـات بعـض المنتجـات الأمريكيـة الأخرى. بما في ذلـك الأيـس كـريم. اكتسـحت الآن منتجـات أوريـو الأسـواق العالميـة، بفضـل التشكيلات التي تلائم أذواق المستهلك المحلي. ففي الصين، على سـيل المثـال، تصـنع كعكـات أوريو من الشاي الأخضر أو بحشوة من المانجو، كما أنهـا أصـغر حجـمًا وأقـل حـلاوة وتأخـذ شكلاً مستطيلا أو اسـطوانيًا بـدلاً مـن الشـكل المسـتدير. أدت هـذه التغـيرات إلى أن تصبح كعكات أوريو الأفضل مبيعًا في الصين. أما في اندونيسيا، فقد تم خلط الشكولاته بحشوة مـن الفول السوداني. وفي الأرجنتين اختلط الكعك بمذاق الموز. ويتم تسويق أوريو في الهنـد تحـت شعار ماركة كادبري والمشهورة بنوع الشكولاته وبعض الحلوى الأخرى. فليس من المسـتغرب إذن أن تصل مبيعات أوريو على مستوى العالم إلى مليار دولار سنويًا[24].

التنظيم المجتمعي	النشر المجتمعي
بناء علاقات بين المستهلك والماركة الدعاية للمنتج بحوث التسـويق	التدوين المشاركة في محتوى الماركة الإعلان/ العلاقات العامة إعادة المشاركة

تسويق التواصل الاجتماعي

التجارة الاجتماعية	الترفيه المجتمعي
الشراء والبيع إدارة الخدمات التحويل للمعاملات التجارية	تخويل اللعب الترفيه الخاص بماركة ما

الشكل التوضيحي **1-5** مناطق التواصل الاجتماعي

تستخدم استراتيجيات التسويق الخارجية لبناء علاقات مع المـورّدين، الشركـاء، وقنـوات الشركاء. عند الوضع في الاعتبار تزايد وسائل التواصل الاجتماعي، ليس من المسـتغرب إذن أن العديد من الشركات تضع تأكيدات معينة على تسويق التواصل الاجتماعي، واستخدام الإعلام الاجتماعي لتسهيل خلق القيمة، وسائل الاتصال، التسليم، والمقايضة والتبـادل بـين المشـاركين في التسويق. يظهر الرسم التوضيحي 5-1 أن خطة المسوِّقين لتسويق التواصل الاجتماعي مـن خلال أربع مناطق واسعة للنشاط. يعمل المسوَّقون، بشكل متزايد، على تقوية ثلاث شاشـات (التليفزيون، الهاتف الخلوي، الحاسـوب أو الأقـراص) في وسـائل الاتصـال التسـويقي. يغطـي تسويق الموبايل ليس فقط الكوبونات التي ترسل إلى الهواتف الخلوية ولكن أيضًـا الإعلانـات التي تساعد المسوَّقين على البحث عن السلع ومقارنة أسعارها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن استراتيجية التسويق الداخلي مطلوبة لأنهـا تبنـي وسـائل الـدعم بين الموظفين والمدراء، وتوضح القيمة التسويقية وأهميتهـا للشركـة، وضـمان وجـود العـاملين المناسبين لتطبيق برامج التسويق، وتحفيز المستوى المناسب لخدمة العمـلاء. يحتـوي الفصـل الخامس على جزء من التسويق الداخلي، وخدمة العملاء: يغطي الفصل السادس اسـتراتيجية المنتج والماركة؛ أما الفصل السابع فيشـمل اسـتراتيجية التسـعير؛ يعمـل الفصـل الثـامن عـلى الكشـف عـن اسـتراتيجيات القنـوات واللوجيسـتيات، يـدرس الفصـل التاسـع الاسـتراتيجيات الخاصة بوسائل الاتصال التسويقي وتأثيراتها.

المعيار المتري للخطة ومراقبة التنفيذ

Plan Metrics and Implementation Control

لمعرفة مدى نجاح خطة تسويقية، عليـك أن تخطـط لمتابعـة التقدم تجاه النتائج المرجوة. الخطوة الأولى تعريـف مـؤشرات الأداء الرئيسـية (RPI) Key Performance Indicators فـالمؤشرات الحيوية للأداء الفعّال في تطبيق أهداف استراتيجية الشركة وأغراض

<u>نصيحة للتخطيط</u>

استخدام معيار متري معين لقياس التقدم للأهداف

خطـة التسـويق. وبالتـالي سـوف تسـتخدم المعيـار المـتري لقيـاس مـدى مسـاعدة أنشـطتك التسويقية على بلوغ مستويات مـؤشرات الأداء الرئيسـية. يجـب أن يكـون وقـت التفكـير في المعايير المترية قبل الانتهاء من وضع الخطة، لأنك في حاجـة إلى اختيـار القياسـات والجـداول الزمنية للقياسات التي ستستخدمها خلال عمليـة التطبيـق. عنـد التخطـيط للمعـايير المتريـة لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، السنوية، الربع سنوية، الشهرية، الأسبوعية، اليوميـة أو حتى كل ساعة، سيكون في اسـتطاعتك معرفـة مـا إذا كانـت النتـائج متقدمـة أو متـأخرة، والأماكن التي تحتاج إلى تعديلات من أجل العودة إلى الطريـق الصـحيح. والأهميـة المماثلـة، هي مساعدة معاييرك المترية في تحديد أماكن استثمار أموال التسويق ومتى ستغير المسار. إن شركة Gamestop لبيع الألعاب بالتجزئة أصدرت حـديثًا صـفحة للشركـة عـلى الفـيس بـوك. ولكن عندما "لم نحصل على العائد من الاستثمار الذي نحتاجه من سـوق الفـيس بـوك قررنـا غلق الموقع سريعًا"، وذلك طبقًا لتصريح نائب رئيس التسويق[25].

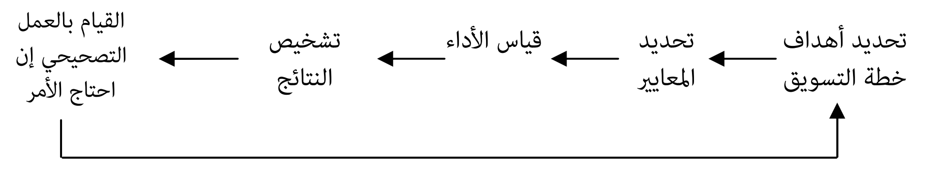
يستخدم الكثير من الشركات قياسات مالية معينة لتقييم نتائج التسـويق، وقـد تشـمل العائد على الاستثمار التسويقي، العائد على المبيعـات، حصـة السـوق، والتكلفـة لكـل عميـل مكتسب[26]. يتم تطبيق المعيار المتري أيضًا على النتائج الغـير ماليـة، مثـل أداء الماركـة، وولاء العميل والذي يدعم النتائج المالية مع مرور الوقت. إن شركـة Amazon.com تضـع المعيـار المتري الموجه للعميل على قائمة أفضليتها.

شركة Amzaon.com. منذ إنشاء هذه الشركة الرائدة لتجارة التجزئة على الإنترنـت في عـام 1995، كانت أفضليتها تـوفير خـبرة مركزيـة للعميـل تبنـي وتقـوِّي ولاء العميـل عـلى المـدى الطويل. واليوم أصبح للشركة 164 مليون عميل وتبيع أكثر من 48 مليار دولار كقيمـة ماديـة للعملاء، وسـلع وخـدمات تجاريـة كـل عـام. تتـابع الشركـة أدائهـا التسـويقي بـعشرات مـن القياسات المترية التي تقيس المناطق الهامة للعملاء، مثل الشـحن في الوقـت المحـدد، وجـود قائمة كافية بالموارد تلبي الطلب بجانب الاستجابة السريعة.

خلال شهر ديسمبر والذي يعد أكثر الشهور انشغالاً ومبيعًا، وعندما يتحرك جميع تجار التجزئة لجذب العملاء وتلبية احتياجاتهم في شراء الهدايا، تزيد شركة أمازون من اهتمامها بعملية التسليم مرة واحدة. وتعلن عن الوقت النهائي لتسلم الطلبات قبل أعياد الكريسماس وتعمل كل ما في وسعها لتسليم كل شحناتها طبقًا للموعد المحدد. وخلال أحد الأعوام القريبة، عندما سلّم تجار التجزئة 99.99%من شحناتهم إلى الأماكن المطلوبة قبل الكريسماس، عقب جيف بيزوس مؤسس الشركة قائلاً: "نحن لا نرضى إلاّ بتحقيق 100%". بدأ مسوّقو أمازون فورًا بالتخطيط لتحسين أداء التسليم خلال العام التالي[27].

قد يرغب المسوَّق لمشروع تجاري إلى مشروع تجاري آخر في وضع أهداف للمبيعات تؤدي وتتعقب كم ما يأتي من حملة بريد مباشرة، نشرة على البريد الإليكتروني وبعض وسائل التواصل الأخرى، على سبيل المثال.. لماذا؟ لأن غلق إحدى المبيعات يبدأ من توليد نوع آخر، وإذا كان العدد الفعلي لهذه المنتجات الجديدة أقل مما هو متوقع، سيحتاج الأمر إلى تغييرات لإعادة أداء المبيعات إلى المسار الطبيعي[28]. إن المسوَّقين الذين يستهدفون العملاء قد يرغبون في رؤية كيفية أداء كل عنصر تسويقي. تقوم شركة جاب Gap أولد نافي Old Navy وبنانا ريبيلك Banana Republic بقياس كيفية فتح العديد من الأشخاص لرسائلهم الإلكترونية واسترداد كوبوناتهم، حتى يمكنهم تحديد أعلى محتوى وتوقيت فعّالين لمجهوداتهم التسويقية[29]. إن إتسي دوت كوم Etsy.com السوق الإلكترونية للحرف تتبع المعايير المترية (مثل حجم التحويلات وعدد المدخلات) كل عشر دقائق حتى يمكنها أن تدرك بسرعة وتحل أية مشكلات تقنية طارئة[30].

يجب أن تظهر خطتك أيضًا كيفية مراقبة عملية التطبيق. أثناء عملية مراقبة التسويق، يقوم المسوِّقُون بقياس الأداء المؤقت للبرامج المخططة طبقًا للمعايير المترية. وتشخيص النتائج، ثم القيام بعمل تصحيح إذا فشلت النتائج في تحقيق النتائج المرجوة (أنظر الشكل التوضيحي 6-1). وتغطية المعايير المترية والتخطيط من أجل مراقبة التطبيق.



الشكل التوضيحي **1-6** مراقبة عملية التسويق

الإعداد للتخطيط التسويقي **Preparing for Marketing Planning**

عند الوضع في الاعتبار الوضع الطارئ الجديد والإمكانات الجديدة للتخطيط التسويقي، يحتاج المسوِّقون إلى الفهم والاستعداد لاستخدام أي أو جميع أدوات التسويق المبدئية والتي يطلق عليها عادة، الخليط التسويق، كما يجب أيضًا أن يستعدوا لدعم الخليط التسويقي بكلاً من الخدمات والتسويق الداخلي.

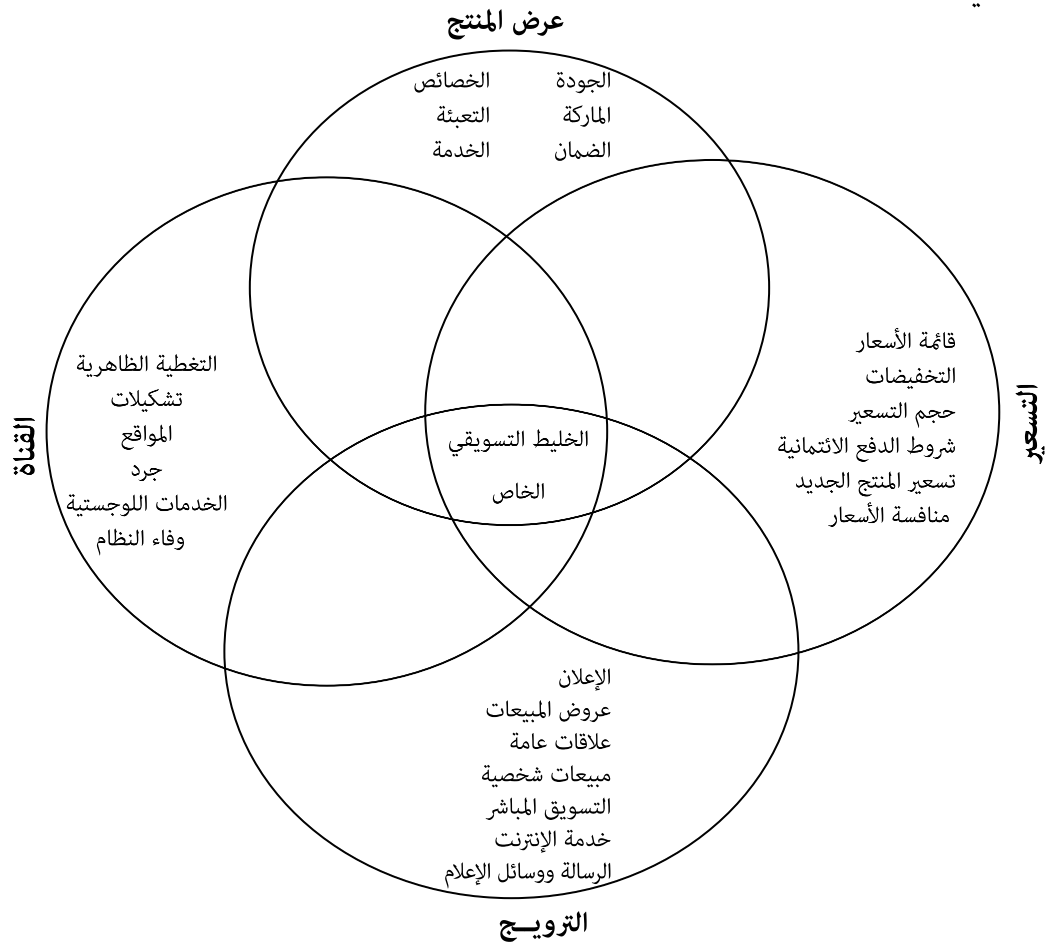
أدوات التسويق المبدئية **Primary Marketing Tools**

تستخدم كل خطة تسويق الأدوات التسويقية الأربع للمنتج، التسعير، المكان، والدعاية لخلق برنامج عمل فريد من نوعه لتقديم القيمة، بناء العلاقات، وتحقيق تغيير ملحوظ. يظهر الشكل التوضيحي 1-7 مجموعة من العناصر الجديدة والتقليدية لخليط التسويق التي يمكن استخدامها في الخطة التسويقية. وطبقًا لأهداف خطتك التسويقية واستراتيجيات التسويق، سوف تختار عناصر معينة وجمعها معًا لخلق خليط تسويقي منفرد لكل منتج، ماركة سوق، أو قطاع من العملاء.

عرض المنتج: بالرغم من أن المنتج قد يكون سلعة ملموسة أو خدمة غير ملموسة، إلا إن العديد عادة ما يكون جمع ما بين الملموس والغير ملموس. إن سلاسل الوجبات السريعة مثل ماكدونالدز تتنافس على أساس العناصر الموجودة على قائمة الطعام - الملموسة - أو خدمة الشباك أو السيارات المارة - غير ملموسة.

إن تحديد العلامة التجارية (الماركة) من أهم جوانب عرض المنتج والتي على الشركة الإفصاح عن كيفية دعم وتقييم الأداء عند تحديد الماركة. وبالإضافة إلى صناع

الماركات الوطنية والمحلية، فهناك العديد من تجار التجزئة الكبار يقوم حاليًا بتسويق المنتجات تحت أسماء لماركات خاصة بهم: شركة كوستكو Costco لديها ماركة كيركلاند Kirkland الخاصة بها، كما يمتلك محل تارجت Target العديد من الماركات الخاصة به، بما في ذلك أرتشر فارمز Archer Farms وماركت بانتري Market Pantry وهذه الماركات أو العلامات التجارية تميز بين تجار التجزئة وتوفر خيارات على مختلف مستويات الجودة، والتسعير. وكثيرًا ما تتسم أيضًا الماركات أو العلامات التجارية الخاصة بهوامش ربحية عالية[31].



الشكل التوضيحي **1-7** جميع الأدوات الخليط التسويقي

إن تحديد العلاقة التجارية (الماركة) من أهم جوانب عرض المنتج والتي يجب على الشركة الإفصاح عن كيفية دعم وتقييم الأداء عند تحديد الماركة. وبالإضافة إلى صناع الماركات الوطنية والمحلية، فهناك العديد من تجار التجزئة الكبار يقوم حاليًا بتسويق المنتجات تحت أسماء لماركات خاصة بهم: فشركة كوستكو Costco لديها ماركة كيركلاند Krkland الخاصة بها، كما يمتلك محل تارجت Target العديد من الماركات الخاصة به، بما في ذلك أرتشر فارمز Archer Farms وماركت بانتري Market Pantry، وهذه الماركات أو العلامات التجارية تُميز بين تجار التجزئة وتوفر خيارات على مختلف مستويات الجودة، والتسعير. وكثيرًا ما تتسم، أيضًا، الماركات أو العلامات التجارية الخاصة بهوامش ربحية عالية[(31)].

التسعير: ما الذي يجب أن تفرضه الشركة ثمنًا لعرض المنتج؟ تعتمد قرارات التسعير على عدة عناصر تشمل كيفية إدراك العملاء للقيمة المقدمة: كيف تقوم الشركة بتحديد وظيفة ومكان المنتج؛ ما هي تكاليف تطوير، إنتاج، وتوزيع المنتج؛ البنية التنافسية للسوق؛ والقيمة التي تتوقع الشركة أن تكسبها. إن التكنولوجيا تقدم إمكانات جديدة ومرونة جديدة أيضًا لعملية التسعير؛ حتى في محاولتها زيادة قدرة العميل على مقارنة السعر على الإنترنت. إن تجار التجزئة الذين لديهم محال قائمة بالفعل يهتمون كثيرًا بمقارنات الأسعار، نتيجة لظهور قاعات العرض، والتي تعمل عندما يختبر المتسوقين منتج ما في محال محلية، ثم بعد مراجعة للسعر يشترون من تجار التجزئة عبر الإنترنت والتي تبيع المنتج بسعر أقل[(32)].

إن الأسعار العالمية يمكن أن تدعم صورة أفضل أو جودة أعلى، ولكنها تخاطر أيضًا باحتمال إدراك العملاء للارتفاع المفرط في السعر بالمقارنة بفوائده المتوقعة. إن استراتيجية السعر المنخفض قد تجذب عملاء جدد، وتدفع إلى زيادة المشاركة في السوق، والوقوف في وجه المنافسين: ولكنها تحتاج إلى توازن دقيق بين بناء العلاقات وبناء الأرباح. وفي بعض الأحيان يمكن أن تدفع تسعيرات أحد المتنافسين إلى زيادة صناعة ما.

القنوات: إن استراتيجية القنوات (المكان) تشمل قرارات كيفية، متى، وأين يمكن عرض السلع والخدمات بحيث تكون متاحة لجميع العملاء. يمر العديد من منتجات المستهلك، وهي في طريقها إلى المشترين، عبر طبقة أو عدة طبقات من بائعين الجملة أو تجار التجزئة. وبالإضافة إلى ذلك يرحب العديد من المستهلكين بوجود اختيارات للقنوات، وأحيانًا يشترون من إحدى الشركات عبر الإنترنت، وأحيانًا أخرى من المحال نفسها أو عن طريق الهاتف، وهذا يعني أن على الشركة أن تستعد لتسويق متعدد القنوات، إن عملية إدارة النقل والجرد وبعض الأمور اللوجستية يجب أن تكون ضمن إستراتيجية القناة وجزء من خطتك التسويقية، كما يجب تعقبها وتتبعها بعناية لضمان عملية المراقبة.

الترويج : يغطي الترويج جميع الأدوات المستخدمة للاتصال كما يمثل نوعًا من التأثير على السوق المستهدفة، بما في ذلك الدعاية، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، وتقنيات التسويق المباشر مثل الكتالوجات والرسائل عبر الإنترنت أو الهواتف الخلوية والبريد الإلكتروني. ونظرًا لتزايد وسائل الإعلام وتجزئة المشاهدين، تسعى بعض الشركات إلى عدم الاعتماد كلية على الإعلام الجماهيري مثل الشبكات التليفزيونية، مع زيادة استخدام التسويق عبر الإنترنت والهاتف الخلوي ووسائل التواصل الاجتماعي. فمثلاً شركة ل.ل. بيين L.L. Been لا تكتفي فقط بإرسال كتالوجاتها للعملاء بل لديها موقع إليكتروني شامل للبيع بالتجزئة. وموقع اليكتروني على الهواتف الخلوية وصفحة للعلامة التجارية على الفيس بوك. وحساب على تويتر، وقناة على اليوتيوب، وعدد من لوحات البنتريست Pinterest لعرض منتجاتها وعلى أغلفة كتالوجاتها. كما خططت أيضًا عمليات ترويج خاصة مثل قيادة سيارة بوتموبايل Bootmobile (عربة على شكل الحذاء ذو العنق الطويل (البوت) الخاص بـ ل.ل. بيين الشهير عبر الولايات المتحدة للترويج للشركة في عامها المئوي[33]. إن أساس الرسائل ووسائل الإعلام هو الاختيار بعناية، تحديد الوقت، وتكامل المحتوى بأكمله حتى يمكن للحملة بأكملها أن تحقق أهدافها في الاتصال وفي المبيعات.

دعم الخليط التسويقي Supporting the Marketing Mix

نصيحة للتخطيط

تذكر أن العلاقات الداخلية الجيدة مطلب أساسي للخدمة الجيدة للعملاء.

لا يمكن أن تكتمل أي خطة تسويقية بدون استراتيجيات دعم لخدمة العملاء بجانب التسويق الداخلي. إن خدمة العميل تعزز المنظور الإيجابي للماركة، للمنتج، وللشركة - كما أن العملاء يتوقعون ذلك أيضًا (أو حتى يطلبونه). ومن خلال خبرتك الشخصية تدرك أن الخدمة الجيدة يمكن أن تميّز بوضوح بين الشركة ومنافسيها، وجذب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء الحاليين. إن خدمة العملاء الضعيفة أو الغير متجانسة، لن ترضى ببساطة العملاء، بل الأسوأ من ذلك فإن العملاء الغير راضين قد ينقلوا للآخرين تجربتهم الفاشلة وتوليد دعاية سيئة تتناقلها الألسن. وطبقًا لأحد مسوح أميركان أكسبريس American Express، فإن العملاء الذين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي سوف ينبهون 53 شخص آخر لتفادي خبراتهم السيئة مع الخدمة (ولكن يخبرون 42 شخصًا فقط عن خبراتهم الجيدة مع الخدمة)[34].

إن خطتك التسويقية، يجب أن تسمح، على أقل تقدير، بمعالجة تساؤلات وشكاوى العملاء: وقد تحتاج أيضًا إلى تغطية نفقات التركيب (مثل الأدوات الكهربائية، أغطية الأرضيات أو تركيب توربينات ضخمة)، دعم تقني (مثل منتجات الحاسوب)، والتدريب (مثل برامج الحاسوب). ومن التكتيكات الشائعة لخدمة العملاء استخدام الشبكة القائمة على FAQ، المؤشرات المساعدة، البريد الإليكتروني، الدردشة المباشرة، الاستخدام المباشر للتليفون على الإنترنت، المدونات ومواقع تويتر، و/أو المكالمات التليفونية المجانية. إن الشركات التي تنتمي لجميع أشكال الصناعات - من البنوك وحتى المخابز والأفراد - تستخدم تويتر للتعامل سريعًا مع أسئلة خدمة العملاء. شرح أحد المديرين التنفيذيين لبنك ويلز فارجو Wells Fargo Bank الأمر قائلاً: "نحن نستخدم تويتر لجذب العملاء، والاستماع إليهم، ومساعدتهم للوصول إلى المكان الصحيح للحصول على ما يحتاجونه من أجوبة". وهناك مؤسسات مالية مثل ويلز

فارجو، وبنك أوف أمريكا والتي تستخدم التغريدات يأخذون فكرة الخصوصية بمجمل شديد الجدّية: "تحن لا نكشف أو نسأل عملائنا مطلقًا الكشف عن أية معلومات سرية خلال استخدام التحويلات عن طريق تويتر". وذلك طبقًا لما يقوله أحد الموظفين الرسميين ببنك أوف أميركا[35].

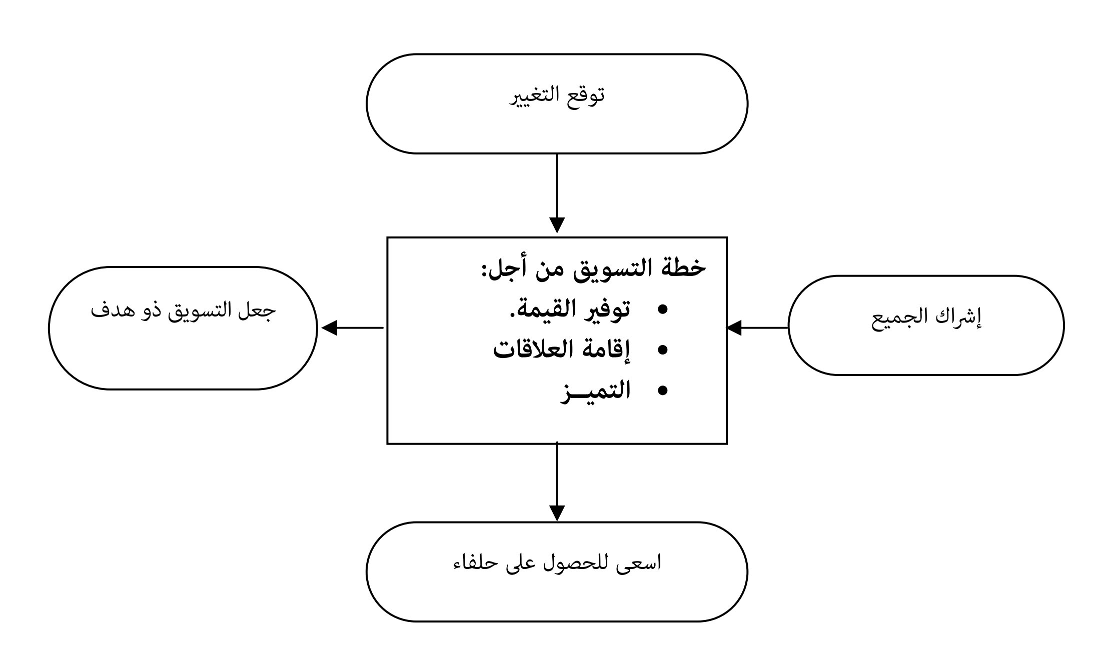
إن استراتيجية التسويق الداخلي تدفع جميع الموظفين إلى خدمة العملاء وتدعم خطة التسويق. ويمكن للتسويق الداخلي أن يشرح خط التسويق وأهدافها، وتوحيد مجهودات الشركات المتعلقة بالتنفيذ، كما تساعد العاملين على فهم دورهم في ضرورة ضمان رضا العميل (والخدمة)، فعلى سبيل المثال، فإن الشركة البريطانية رينتوكول إنيشال Rentokil Initial والتي تعمل في مجال الخدمات، ولديها عمليات ومهمات في 58 دولة، تستخدم أحداثًا معينة لتجميع موظفيها من جميع البلدان في إطار إيجابي هادف، حيث يشرح مدير وسائل الاتصال المشتركة قائلاً: "إن وضع الأمور في نصابها من أجل رضاء العميل أمر غاية في الأهمية، ولكن يجب أن تتأكد من معرفة زملائك لتوجهات الشركة، والغرض الذي تعمل من أجله. إن الإدارة الناجحة للأحداث الداخلية قد تساعد حقًا في توصيل رسالتك إلى كل مكان"[36].

القواعد الموجهة **Guiding Principles**

بعد استكمالك أدوات التسويق والدعم التي نوقشت فيما سبق، يجب أن تطبق القواعد الأربعة الموجهة لخطة تسويقية ستوفر القيمة، وتبني العلاقات، وتحقق شيئًا مختلفًا ومتميزًا: (1) توقع التغيير، (2) جذب الجميع، (3) السعي للتحالفات، و (4) جعل التسويق غاية مفيدة وذات معنى. إن هذه القواعد الموجهة التي تم تلخيصها في الشكل التوضيحي 8-1 تم بحثها بدقة في الأجزاء التالية.

توقع التغيير: يستطيع المسوّقون، بكل سهولة، دخول أسواق جديدة تبعد عنهم مئات وآلاف الأميال، والتواصل مع أفضل الممولين، الشركاء، والبالغين في كل مكان - كما يفعل المنافسون أيضًا. ونتيجة لذلك، يحتاج المسوّقون إلى التوقيع سريع للتغيرات

نتيجة لإشارات تحذيرية مسبقة، إلى ظهور سمات جديدة تقدم فرصًا محتملة بجانب تهديدات متوقعة. كما يجب عليهم أيضًا أن يتوقعوا التغييرات في الموارد والقدرات الداخلية التي ستؤثر في قدراتهم على استغلال الإمكانات الجديدة، مع إدارة ناجحة وفعّالة لتنفيذ خطط التسويق. وهذا يعني، بالنسبة لخطتك التسويقية التفكير بأسلوب مبتكر من التداعيات العملية للتغيرات التي تتوقع ظهورها. هذا ما فعلته سلسلة ماكدونالدز عندما أدركت قلق العديد من الزبائن من عدم الاستقرار الاقتصادي، بينما كان هناك آخرون، لديهم أموالاً أكثر لإنفاقها، كانوا يسعون إلى استخدام أكثر لخلطات ذات مذاق مختلف. وبالتالي توسعت سلسلة ماكدونالدز في قوائم طعامها التي يطلق عليها Dollar Menu، وفي الطرف الآخر من المنظور أضافت أطباق تشجيعية مجانية في أوقات محددة ومشروبات موسمية لاستعادة الزبائن مرة تلو المرة.

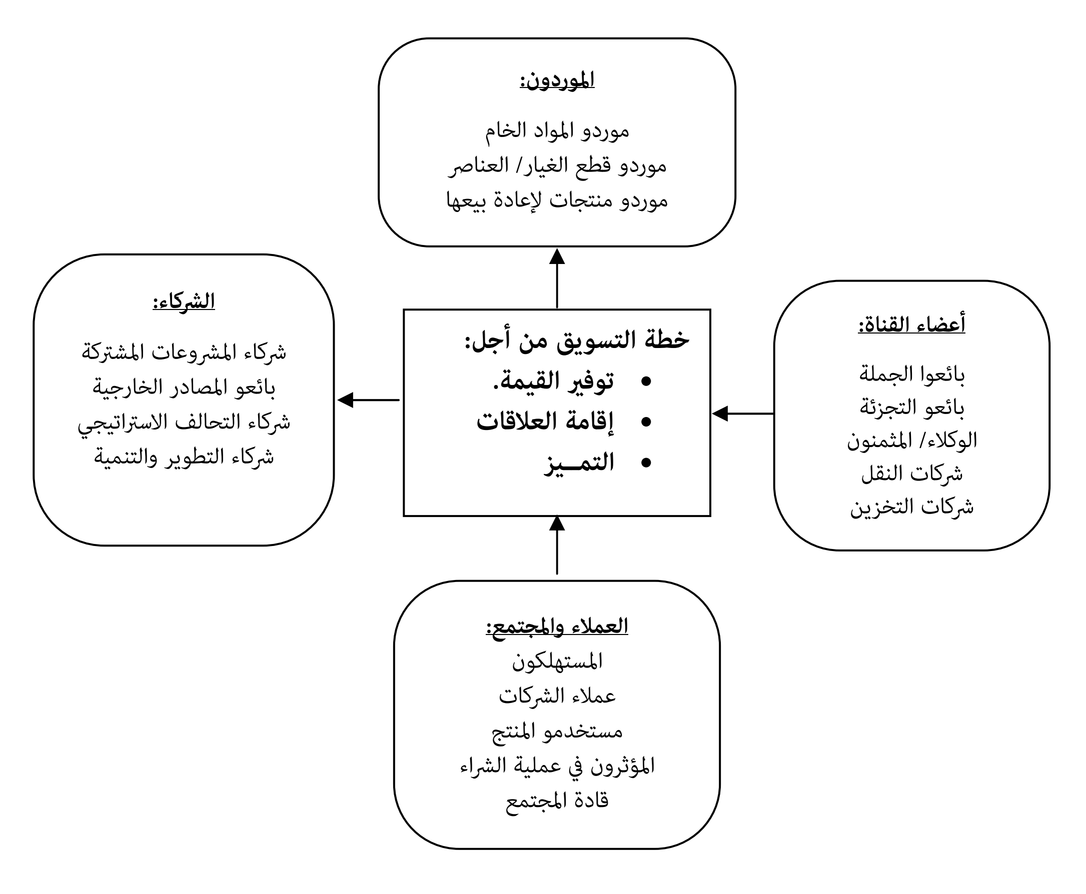


الشكل التوضيحي **8-1** القواعد الموجهة للتخطيط التسويقي

إشراك الجميع: كان المسئولون عن التسويق والمبيعات، في وقت ما، هم الأشخاص الوحيدين المسئولين عن وظائف تسويق الشركة. أمَّا الآن، فيجب على جميع العاملين الاشتراك في التسويق. كما يجب على جميع نقاط التواصل أن تستغل كفرص لإضافة القيمة وتقوية العلاقات مع العملاء. إن كل جزء في الشركة يرسل إشارة ما، ولذلك على الشركات أن تعكس الانطباع الصحيح وتحقق توقعات العملاء من خلال جوانب أخرى غير التسويق. ومن أجل استمرار الاشتراك النشط لجميع العاملين، يجب تعريفهم بالمنتجات، وسائل الترويج، وكل ما يحتاجون معرفته من أجل إرضاء العميل. هناك العديد من الشركات توزع منشورات مطبوعة أو خطابات إليكترونية، وعرض الأخبار على المواقع الإلكترونية أو في المدونات أو إرسال تحديث عن طريق البريد الإلكتروني أو رسالة نصِّية لاستمرار إلمامهم بأحوال الشركة. ضع ذلك في الاعتبار عند إعدادك لخطتك التسويقية.

إن الشركات من جميع الأنواع تهتم بوجه خاص باشتراك العميل في خطط التسويق. إن شركة أمازون دوت كوم للتسويق الإلكتروني للبيع بالتجزئة كانت الرائدة في السماح لعملائها بعرض آرائهم الخاصة عن المنتج، سواء كانت سلبية أم إيجابية وأصبح هذا الأمر الآن ممارسة عملية شائعة في البيع بالتجزئة وما وراءه. إن الشركات مثل ديل **Dell** وماريوت **Marriott** تشرك العملاء من خلال التدوينات وبعض وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى. تسعى شركة "ديل" جاهدة لإقامة حوارات على الإنترنت تنوه بماركاتها ومنتجاتها وترد على قدر الإمكان، على العديد من التعليقات. كما بدأت شركة "أيديا ستورم دوت كوم" **Idea.Storm.com** في البحث عن جموع العملاء ودعوتهم لاقتراح أفكار جديدة لمنتجات "ديل" يمكن للشركة أن تختبرها وتنفيذها في النهاية عبر خططها التسويقية[38].

اسع لكسب الحلفاء: إن خطط المسوّقين الناجحين تعمل من خلال شبكة من الحلفاء، ويتم اختيار الممولين بعناية، وأعضاء القنوات، والشركاء، والعملاء، وقادة المجتمع (أنظر الشكل التوضيحي 9-1).



الشكل التوضيحي **9-1** الخلفاء وخطة التسويق

إن الهدف هو توفير دعم، وقدرات، وابتكارات متبادلة يحتاجها المشاركون لإرضاء عملائهم، وتحقق أهدافهم، ومع وجود عنصر التنافس. إن شبكة حلفاء الشركة، في جوهر الأمر، تتنافس مع الشيكات التي استطاع المنافسون تجميعها.

- الموردون: لا يوفرون فقط المواد الخام، وقطع الغيار، وبعض المدخلات الأخرى، بل يستطيعون تقديم تبصراتهم المتعلقة بالبيئة الخارجية. إن التواصل بين الشركات والموردين في تزايد مستمر لخفض التكاليف وتبادل البيانات من أجل ربحية متبادلة بين الطرفين. إن هؤلاء الحلفاء يمثلون خطورة شديدة لأن جودة المنتج تعتمد في جزء كبير على جودة المواد التي يقدمها الموردين.

- أعضاء القناة: مثل بـائعو الجملـة وتجـار التجزئـة الـذين يقومـون باتصـالات يوميـة مـع العملاء ويمكنهم تقديم تغذية استرجاعية حيوية وهامة حول أنماط الشراء وأفضـلياتها. إن اختيارات القناة بين الأمور الهامة للغاية لأن العملاء عادة ما يربطون ماركة وقيمة الشركة بجودة وملاءمة خبراتهم التسويقية. إن الشركة العملاقة للمنتجـات الاسـتهلاكية بروكتـور أند جامبل Prictor & Gamble تتواصل دائمًا مع أعضاء القناة لمعرفة السمات الجديـدة للشراء عند المستهلك، وحل مشكلات التوزيع، وتطوير تنوع العبوات مـن أجـل الحصـول على مكاسب متبادلة.
- الشركاء في المشروعات المشتركة، والمصادر الخارجيـة، أو أي ترتيبـات أخـرى يقـدمون جـوهر كفاءاتهم ومعرفتهم السوقية. إن التواصل مع شريك لديه قـوى وقـدرات إضـافية تعطـي كلا الشركتين قوى تسويقية أكبر. كان لدى كلا من شركتي فيات وتاتـا موتـورز، منـذ زمـن بعيد مشروع مشترك لتصنيع وتسويق السيارات في الهنـد، قـائم عـلى المشـاركة في المهـارة وتبصر العملاء. قامت الشركتان حاليًـا، بتغيـير بعـض التركيبـات للسـماح لشركـة فيـات في بإنشاء فروعها الخاصة للتوزيع في الهند كنوع من التغيير مع اسـتمرار الشراكـة الإنتاجيـة من أجل المزيد من الكفاءة[39].
- يستطيع العملاء أن يصبحوا شركاء متميزون لأن لديهم رغبة شديدة في الحصول على سلع وخدمات مبتكرة وعملية، تحقق احتياجاتهم أو تساعدهم، في حالة إقامة مشروع تجاري، في تقديم خدمات أفضل لعملائهم. إن الحصول على الأفكار من المصـادر المتنوعـة لخلـق منتجات جديدة تعـد بمثابـة البدايـة. إن التعـاون في عمليـة الخلـق والابتكـار قـد يـزداد بمشاركة أعمق للعملاء بالتعاون مع الشركة من أجل تجديد وتطوير المنـتج بالتعـاون مـع الشركة من أجل تجديد وتطوير المنتج. وعلى سبيل المثال فإن مجلـة ليـدز هـوم Ladies Home تكرس الآن عدة صفحات مطبوعة لمقـالات كتبهـا القـراء، ويـتم تحريرهـا بمهنيـة شديدة ومراجعتها بدقة من قِبل المجلة. ويقول مدير التحرير "عـادة يبـدأ خلـق وإبـداع المحتوى عـن طريـق المحـرر. ولكـن لـدينا عمليـة خلـق وإبـداع للمحتـوى يبـدأها أحـد القراء"[40].

- إن قادة المجتمع من المجموعات المدنية، والهيئات الخيرية، والمجموعات المدرسية وأجزاء أخرى من المجتمع يمكن أن يسهموا في تقديم تغذية استرجاعية لصورة الشركة وأنشطتها. كما يمكنهم أيضًا تكوين فكرة عن الإدارة والتنظيم حول القضايا الاجتماعية، الاهتمامات المحلية، والأفضليات البيئية.

نصيحة للتخطيط

فكّر بأسلوب مبتكر في طريقة تتميز بها خطتك التسويقية

جعل التسويق أكثر فائدة: طبقا للتعريف فإن التسويق له أهمية لأنه يرضي احتياجات العميل. ولكن هناك بعض أساليب الإعلان، من ضمن أنشطة تسويق أخرى، أحياناً ينظر إليها على أنها زائدة عن الحد، متطفلة أو غير مبررة، أو تافهة. ونظرًا لمعرفتنا الآن بتعدد اختيارات العملاء، دفعت الشركات بالمزيد من الخطط التسويقية التي تعكس قيم الشركة والتي تستخدم التسويق لإضافة نوع من التميز للمجتمع. عند استخدام هدف أكبر - مثل حماية البيئة، مساعدة المجتمع، أو إنقاذ البيئات الحيوانية والنباتية المعرضة للخطر - يمكن أن تواجه الشركات وجهات نظر وآراء سلبية، أو بناء سمعة جيدة وكسب إعجاب العملاء وبعض الشركاء المهمين.

هناك بعض الشركات الأخرى التي تجعل من التسويق أهمية خاصة طبقًا لأسلوبها الخاص، بانحيازها لقضايا هامة مثل زيادة الوعي بالمخاطر الصحية، تقديم المتطوعين لتنظيف الحي، أو التبرع بمنتجات أو أموال لمكافحة الجوع في العالم، تقوم شركة جوجل للبحث على الإنترنت بتشجيع العلوم وتعليم الرياضيات، كما تدعم شركة تيمبر لاند Temberland الاستدامة البيئية. يؤمن كلا من مايكل بورتر ومارك كرامر بأن المشروعات التجارية يجب أن تمتد وتتوسع، لأن "الاحتياجات الاجتماعية وليس فقط الاحتياجات الاقتصادية التقليدية، هي التي تحدد الأسواق"[41]. كما يعتقدان أيضًا بأن وضع احتياجات ومطالب المجتمع في جوهر المعادلة التجارية يمكن أن يفتح أسواقاً جديدة، ويؤدي إلى المزيد من الأرباح، كما يطور ويحسّن من العمليات التجارية. وبالتالي، عند إعدادك لخطتك التسويقية، فكّر في كيفية جعل عملية التسويق أكثر فائدة وأهمية للآخرين ولشركتك.

ملخــص Summary

إن التخطيط التسـويقي هـو عمليـة تركيبيـة لتحديـد كيفيـة تقـديم القيمـة للعمـلاء، للشركة، وللشركاء الرئيسيين عن طريـق البحـث والتحليـل للموقـف الـراهن، تطـوير وتوثيـق أهداف التسويق واستراتيجياته وبرامجه، ثم القيام بتنفيذ، وتقيـيم ومراقبـة أنشـطة السـوق لتحقيق الأهداف. إن الغرض من التخطيط التسويقي هو توفير إطار منظّم ولكن مرن لـدفع الشركة تجاه تحديد قيمتها وأهداف علاقاتها.

تُوثَّق خطة التسويق نتائج عملية التخطيط التسـويقي وتشرح الاسـتراتيجيات والـبرامج لتقديم القيمة، وبناء العلاقات، وتحقيق كل ما هو متميز. كما تساعد أيضًا كوظيفـة تنسـيق هامة، وتسمح بالمساءلة عن طريق إظهار أسلوب قياس النتائج والتعديلات إن احتـاج الأمـر. تحديد الخطة التسويقية الاتجاه الذي يتخذه العاملين والمـديرين؛ تشـجيع التعـاون؛ تحديـد موقـع المـوارد، وتضـع الخطـوط العريضـة للمهـام والـبرامج الزمنيـة، والمسـئوليات التـي تـم تخطيطها لتحقيق الأهداف.

إن الخطوات الست الواسعة في التخطيط التسويقي هي: (1) البحث والتحليـل للوضـع الراهن؛ (2) فهـم الأسـواق والعمـلاء؛ (3) تجزئـة الخطـة، الاسـتهداف. وتحديـد المكانـة؛ (4) واتجاه الخطة، الأهداف، ودعم التسـويق؛ (5) تطـوير اسـتراتيجيات وبـرامج التسـويق و (6) تخطيط المعيار المتري ومراقبة التنفيذ. تستخدم كل خطـة تسـويقية أدوات خلـيط التسـويق الأربعـة بالنسـبة للمنـتج، التسـعير، المكـان (القنـاة) والـترويج مدعومـة بخـدمات العميـل والتسويق الداخلي، لخلق نسخة أصلية فريدة لتقديم القيمة، إقامة العلاقات، والتميز. هناك أربع مبادئ موجهة للتخطيط التسويقي وهي توقع التغيير، إشراك الجميـع، السـعي لإيجـاد حلفاء وجعل التسويق عملية مفيدة وهامة.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your Marketing Plan, Step by Step**

أجب على الأسئلة التالية لأخذ الخطوات الأولى في إعداد خطتك التسويقية:

1- ما هي السلعة أو الخدمة التي ستركز عليها في خطتك التسويقية؟ إذا كنت تُعد خطة قائمة على عرض حقيقي اختر ماركة معينة أو سلعة أو خدمة، مثل كعكات أوريو الصغيرة أو خدمة زيبكار Zipcar لخدمة التأجير. وهناك خيار آخر وهو التركيز على شركة حقيقية تقدم نوعًا واحدًا من السلع أو الخدمات مثل إيتزي دوت كوم Etsy.com، سوق الحرف الإلكترونية. إذا كنت تحاول إعداد خطة تسويقية لمشروعك التجاري أو مشروع محلي - أو أنك تُعد خطة قائمة على منتج افتراضي - اجعل عرضك محدد وواقعي بتقديم شرح مختصر للسلعة أو الخدمة، المكاسب، التنافس، والعملاء المحتملون.

2- ما هي المعلومات الخلفية المتاحة جماهيريًا حول منتجك المختار أو نوع وتصنيف المنتج؟ ارجع للرسم التوضيحي 2-1 إذا كنت تريد جمع بحوث كافية حول المنافسين، العملاء، وسائل التواصل، التسعير، وبعض التفاصيل الأخرى التي يجب أن تغطيها أي خطة ناجحة. إذا طلب منك أحد رجال الأعمال وضع خطة تسويقية لمنتج أو أكثر، اطلب رؤية البيانات التاريخية عن المبيعات، هامش الربح، التسعير، التوزيع، نتائج عمليات الترويج وتفاصيل أخرى متاحة عن التسويق. (ضع في الاعتبار أن الشركات قد تفكر في بعض المعلومات التي ترغب في تملكها، وقد لا تسمح بتقديمها إليك).

3- ما هي المصادر التي ستستخدمها لجمع المعلومات حول منتجك أو تصنيفك المختار؟ أجمع في قائمة كل منشورات الجمعيات، المواقع العنكبوتية، والمصروفات الرسمية التي تغطي هذه الصناعة؛ أضف أي خبراء متخصصين قد تحتاج إلى مشورتهم، أضف إلى ذلك تجربتك الشخصية في هذا المجال أو في سلع أو خدمات مشابهة. راقب القصص الإخبارية، الحملات، مجهودات التواصل الاجتماعي، أو

أي شيء آخر قد يبدو كفكرة مهمة، في أثناء تشكيل خطتك التسويقية. قم ببحث على الإنترنت وحدد المواقع ذات المصادر المعتمدة لتحديث الوقائع والأرقام عن وضع التسويق لهذا المنتج أو هذه الشركة. راجع قائمة التواصل السريع للتسويق على http://marketinghandbook.blogspot.com من أجل الحصول على المزيد من المواد.

4- استعرض عينة لخطة التسويق لتحفيز أفكارك، والموجودة في ملحق هذا الكتاب وعينة الخطة على الموقع الإلكتروني لهذا الكتاب قبل أن تغوص في كتابة خطتك التسويقية.

الهوامش Endnotes

1- John Kotter, "Barriers to Change: The Real Reason Behind the Kodak Downfall," *Forbes*, May 2, 2012, www.forbes.com.

2- Jon Swartz, "Pinterest Growth Curve Levels Off," *USA Today*, April 26, 2012, www.usatoday.com.

3- Diane Tennant, "Virginia Beach Man Wins $lM for Super Bowl Doritos Ad," *VirginianPilot*, February 7, 2012, http://hamptonroads .com.

4- Minoru Matsutani, "Caveat Emptor: Not All 'Word of Mouth' Blogs Unpaid," *Japan Times*, March 6, 2012, www.japantimes .co.jp.

5- Natasha Singer, "Following the Breadcrumbs on the Data-Sharing Trail," *New York Times*, April 28, 2012, www.nytimes.com.

6- Gideon Spanier, "Gillette Man Must A void Close Shave with Olympics," *London Evening Standard*, April 11, 2012, www.thisislondon .co.uk.

7- Christina Scotti, "Warby Parker's New Line of Sight," *Fox Business*, August 24, 2012, http://smallbusiness.foxbusiness.com; Shira Lazar, "Warby Parker's Grand Vision," *Entrepreneur*, April 10, 2012, www.entrepreneur.com; David Zax, "How Warby Parker's Cofounders Disrupted the Eyewear Industry and Stayed Friends," *Fast Company*, February 22, 2012, wwwJastcompany.com.

8- John Kelly, "Thrift the Web: Goodwill Goes Mobile," *Washington Post*, May 7, 2012, www.washingtonpost.com .

9- "Sound Long-Term Strategy Is Key, Particularly in a Crisis: Harvard's Michael Porter," *INSEAD Knowledge*, October 2008, http://knowledge.insead.edu.

10- Dan Neil, "The Ferrari with the Dragon Tattoo," *Wall Street Journal*, May 5, 2012, www.wsj.com; Viknesh Vijayenthiran, "Rolls-Royce Year of the Dragon Phantom Sells Out in Two Months," *Motor Authority*, January 30, 2012, www.motorauthority .com; "Beijing Auto Show: Luxury Brands Eye China, But Some See Trouble Ahead," *Reuters*, April 24, 2012, www .reuters.com; "Beijing Auto Show 2012: Luxury Automakers Unveil China-Focused Editions," *Jing Daily*, April 24, 2012, www . jingdaily.com.

11- Alicia Kelso, "Taco Bell's Comeback Clear in Yum! Brand's Ql," *QSR Web*, April 19, 2012, www.qsrweb.com; Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success," *INSEAD Knowledge*, March 2009, http://knowledge .insead.edu.

12- "Green Mountain to introduce 'wellness' drinks," *Bloomberg Business Week*, September 6, 2012, www.businessweek. corn; Leslie Patton, "Green Mountain CEO Working on Better K-Cup Sales Forecasting," *Bloomberg News*, May 3, 2012, www.bloomberg.com; Leslie Patton, "Dunkin' Brands to Test Pods for Green Mountain's Vue," *Bloomberg News*, April 26, 2012, www.bloomberg.com.

13- Mike Perrault, "Brand New: Marketing Plan to Be Unveiled," *Desert Sun* (*Palm Springs, California*), May 8, 2012, www.mydesert.com.

14- "How Green Is My Sneaker?" *Wall Street Journal*, July 21,2010, www.wsj.com.

15- "Malaysia to Host Asia's First Legoland," *Phuket News* (*Thailand*), August 9, 2012, www.thephuketnews.com; "Legoland Malaysia to Open on Sept 15," *New Straits Times Press Business Times* (*Malaysia*), April 25, 2012, www.btimes.com.my; Deena Kamel Yousef, "Not Just Fun and Games: Amusements Industry to Top $31.8b by 2017," *Gulf News*, April 15, 2012, http://gulfnews.com/business; "Asia's First Legoland Hotel to Open in 2014," *Borneo Post*, April 25, 2012, www.theborneopost . com.

16- Rupert Neate, "Ad Men Use Brain Scanners to Probe Our Emotional Response," *Guardian* (*UK*), January 14, 2012, www.guardian .co.uk; John Tierney, "To Choose Is to Lose," *New York Times Magazine*, August 21,2011, pp. 33+.

17- Jonnelle Marte, "McDonald's May Hike Prices in U.S., Not Europe," *Smart Money*, April 20, 2012, www.smartmoney.com; Lisa Baertlein, "McDonald's Profit Boosted by U.S., Europe," *Reuters*, April 20, 2012, www.reuters.com; Lucy Fancourt, Bredesen Lewis, and Nicholas Majka, "Born in the USA, Made in France," *Knowledge@ Wharton*, January 3, 2012, http://knowledge . wharton.upenn.ed.

18- Charles Duhigg, "How Companies Learn Your Secrets," *New York Times*, February 16, 2012, www.nytimes.com.

19- Patricia Ode1l, "Visa Attempts Olympic Gold in Social Media," *Chief Marketer*, May 9, 2012, http://chiefmarketer.com.

20- Verne Harnish, "Rules of Attraction," *Fortune*, April 30, 2012, p. 30.

21- Kyle Peters on, "Boeing Says New 737 Winglet Will Save Fuel," *Reuters*, May 2, 2012, www.reuters.com; Tim Katts, "Booing to Ship Four South Carolina-Built 787s to Airlndia," *Bloomberg*, April 27, 2012, www .bloomberg.com.

22- Diane Martin and John Schouten, *Sustainable Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 10.

23- Mark J. Miller, "Unilever CEO on Sustainability: 'Uncomforta~le Targets' Necessary," *Brand Channel*, May 7, 2012, www.brandchannel.com.

24- Bruce Einhorn, "There's More to Oreo Than Black and White," *Bloomberg Business Week*, May 3, 2012, www.businessweek.com; Victoria Lautman, "Kraft Foods's Brand New World," *Chicago Magazine*, June 2011, www.chicagomag .com; Robert Smith, "Rethinking the Oreo for Chinese Consumers," *National Public Radio*, January 27, 2012, www.npr.org.

25- Ashley Lutz, "Gamestop to J.C. Penney Shut Facebook Stores," *Bloomberg*, February 22, 2012, www.bloomberg.com.

26- See Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics*, 2nd edition (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010), Chapter 1.

27- George Anders, "Inside Amazon's Idea Machine," *Forbes*, April 4, 2012, www .forbes.com; Richard L. Brandt, "Birth of a Salesman," *Wall Street Journal*, October 15, 2011, www.wsj.com.

28- Erin Dostal, "Report: B-to-B Marketers Don't Measure Campaigns," *Direct Marketing News*, March 20, 2012, www.dmnews.com.

29- Jim Roope, "Smartphones Let Retailers Target Shoppers," *CNN Radio*, April 4, 2012, www.wfmz.com.

30- Matt Heusser, "How Etsy.com Grows in a Unique Fashion," *PC World*, March 31, 2012, www.pcworld.com.

31- Hannah Karp, "Store Brands Step Up Their Game, and Prices," *Wall Street Journal*, January 31, 2012, www.wsj.com.

32- Ann Zimmerman, "Can Retailers Halt 'Showrooming,'" April 11, 2012, www.wsj .com.

33- Tanzina Vega, "Marketers Find a Friend in Pinterest," *New York Times*, April 17,2012, www.nytimes.com; Bill Griffith, "Driving Shoe: L.L. Bean Bootmobile Stomps Kenmore Square," *Boston Globe*, April 13, 2012, www.boston.com.

34- Jennifer Waters, "Social Media Offers Sweet Revenge for Bad Service," *MarketWatch*, May 11,2012, www.marketwatch.com.

35- Ann Carrns, "Big Banks Struggle to Help Customers on Twitter," *New York Times*, January 11, 2012, www.nytimes.com; "Better Living Through Twitter," *Wall Street Journal*, February 23, 2009, http://blogs.wsj .com/wallet.

36- David Burrows, "How to Bring Events Up to Gold Standard," *Marketing Week*, May 10, 2012, www.marketingweek.co.uk.

37- Josh Sanburn, "Fast-Casual Nation," *Time*, April 23, 2012, pp. 60-1; Keith O'Brien, "Supersize," *New York Times Magazine*, May 6, 2012, pp. 44+.

38- David Greenfield, "From Idea to Innovation," *Network Computing*, April 9, 2009, http://networkcomputing.in/; Erin Nelson, "Online: An Essential Path to Igniting Brand Passion," *Forbes*, March 26, 2009, wwwJorbes.com.

39- Santanu Choudhury, "Fiat, Tata to Rework Alliance in India," *Wall Street Journal*, May 2, 2012, www.wsj.com.

40- Michael Nutley, "There's a Lot More to Social Media than Fire-fighting a Wall of Gripes," *Marketing Week*, April 19, 2012, www.marketingweek.co.uk; Nat Ives, "Ladies' Home Journal Lets Readers Write the Magazine," *Advertising Age*, January 9, 2012, p. 1.

41- Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January 2011, http://hbr .org/201l/01.

الفصل الثاني

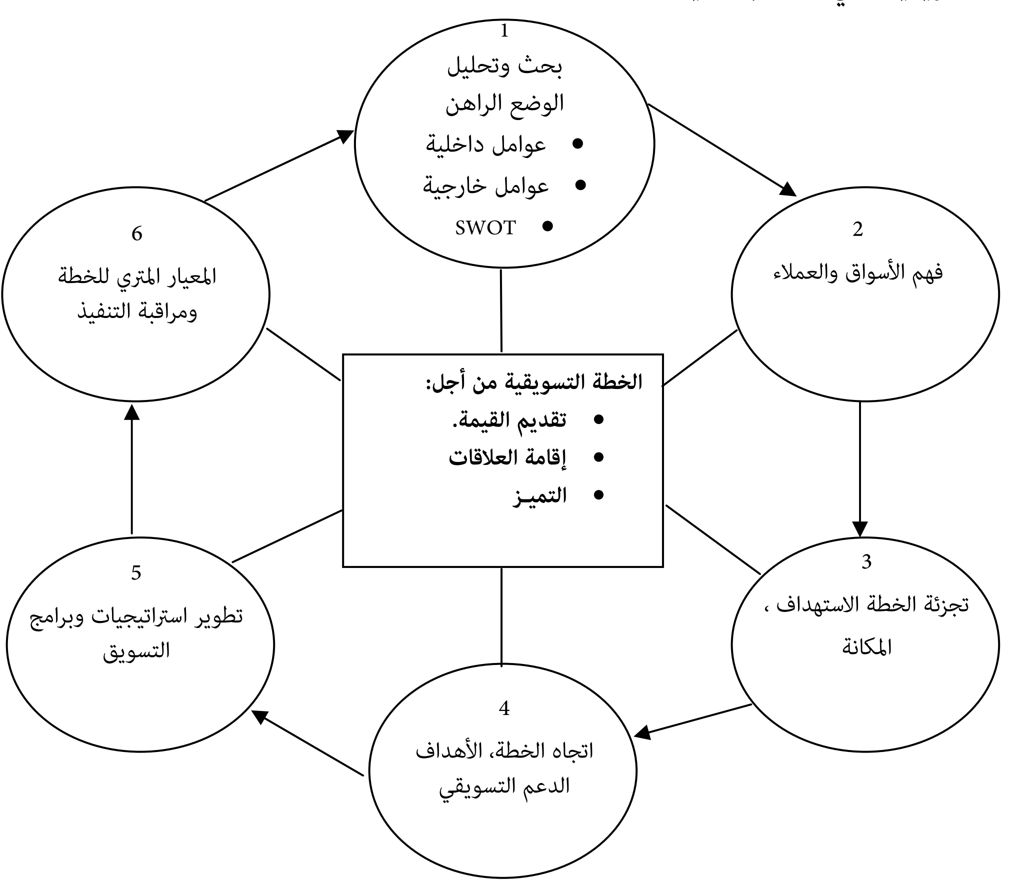
تحليل الوضع الراهن

Analyzing the Current Situation

محتوى هذا الفصل

نظرة عامـة

دائمًا ما يفحص المسوِّقون البيئة بعنايـة ودقـة لتحديـد ورقابـة، وتفسـير القـوى والسـمات المـؤثرة في السـوق وفي القـرارات التسـويقية. إن هـذه الخطـوة الأولى في عمليـة التخطـيط التسويقي تفسح المجال لخطة التسويق التي ستوفر القيمة، إقامة العلاقـات، والتميـز (أنظـر الشكل التوضيحي 1-2). ستكتسب الخبرة، بمرور الوقت بجانب المعرفة لإدراك الإشارات المسبقة للتغييرات في البيئة التسويقية، والقدرة عـلى التفكـير مـن خـلال نتـائج وتـداعيات أنشـطتك التسويقية التي قمت بتخطيطها.



الشكل التوضيحي **2-1** التخطيط التسويقي: الخطوة **1**

ستتعلم، من خلال هذا الفصل، كيفيـة النظـر بدقـة إلى البيئـة الداخليـة، والتـي تشـمل مهمة الشركة أو المنشأة، الموارد، عروض المنتجات، النتائج السابقة، العلاقـات التجاريـة، مفـاتيح النجاح وإشارات التحذير. كما ستتعلم أيضًا كيفيـة النظـر بدقـة إلى البيئـة الخارجيـة، والتـي تشمل العوامل التنافسية، والسمات القانونية - السياسية، الاقتصادية، الثقافيـة - الاجتماعيـة والبيئة. وأخيرًا، سترى كيفية استخدام بصيرتك تجـاه الوضـع الـراهن لإعـداد وتطـوير تحليـل SWOT (القوة، الضعف، الفرصة، والتهديد).

تطبيق ما لديك من معرفة

هذا هو الوقت الملائم لتركيـب خطتـك التسـويقية حتـى يمكنـك توثيـق نتيجـة فحصـك للبيئـة ومجهوداتك التحليلية. تابع التوجهات الموضـحة بالشـكل التوضـيحي 1-2 اقـرأ عينـة الخطـة في الملحق، أو راجع الموقع الإليكتروني للكتاب على www.pearsonhighered.com/wood لمعرفـة ما تشمله أي خطة تسويقية نمطية. أجب على الأسئلة في "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية هذا الفصل والتي ستساعدك على الإبحار في عملية المسح المقطعي والتحليل. راجـع أيضًا القائمة التوضيحية لهذا الفصل والتي تشمل الأسئلة الرئيسية التي يجب أن تطرحها عند فحصك لوضع التسويق الراهن.

قائمة مراجعة الفصل الثاني وضعك التسويقي الراهن

راجع العوامل التالية، لتحليل بيئة التسويق من أجل أهداف التخطيط:

عوامل داخلية

- ✓ ما هي مهمة الشركة أو المنشأة وكيف ستدعمهما خطتي التسويقية؟
- ✓ ما هي الموارد البشرية، الماليـة، المعلوماتيـة، والتمويليـة التـي يمكـن أن اعتمـد عليهـا في خطتي التسويقية؟
- ✓ ما هي العناصر الهامة التي يمكن أن تميز بين الأداء التسويقي الرائع أو الضعيف؟

✓ ما هي عناصر القوة والضعف التي تمثلها العوامل الداخلية لشركتي.

عوامل خارجية

✓ ما هي أهم السمات الخارجية التي تؤثر في ماركاتي وأسواقي؟

✓ ما مدى سرعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وما هي التطورات التي تتطلب اهتمامًا مباشرًا؟

✓ ما هي الفرص والتهديدات التي تفرضها العوامل الخارجية على شركتي؟

✓ ما هي المخاطر التي يمكن أن تقبلها شركتي عند التعامل مع هذه الفرص والتهديدات؟

عوامل تنافسية

✓ ما هم منافسونا الحاليين (طبقًا للمنتج، الماركة أو السوق المستهدف) وما هي الشركات أو الصناعات التي يمكن أن تتطور إلى منافسين؟

✓ ما هي حصة السوق، وأهداف، وموارد، وعناصر القوة والضعف لكل منافس؟ وما هي مضامين قدراتنا على التنافس معهم؟

✓ كيف يستخدم منافسونا عملية التسويق لبناء وتعزيز العلاقات مع العملاء، وما الذي يمكن أن نتعلمه من نجاحاتهم وفشلهم؟

✓ كيف يستجيب منافسينا الأساسيين لمنافسيهم، وكيف يمكننا استخدام هذه المعلومات للتخطيط لتسويق فعّال ومؤثر؟

فهم البيئة التسويقية **Understanding The Marketing Environment**

عند تشكيل خطة تسويقية مرنة وعملية، فأنت في حاجة إلى مراقبة العوامل الأساسية للبيئة الواسعة التي يمكن أن تؤثر في السوق وفي الأداء التسويقي. وهذا يشمل قوى واسعة النطاق سياسية - قانونية، اقتصادية، ثقافية - اجتماعية، تكنولوجية وبيئية. وبالإضافة إلى ذلك، عليك اختبار مجموعات معينة في البيئة الواسعة الضخمة

والتي تؤثر مباشرة في أنشطة وأداء السوق، مثل العملاء، المنافسين، أعضاء القنـوات، الشركـاء، الموردين، والموظفين. إن أي فهم للبيئية التسويقية، يبدأ بفحص بيئي دقيق.

فحص بيئة مقطعي **Environmental Scanning**

نصيحة للتخطيط

راقـب السـمات الجديـدة التـــي يمكـــن أن تعـــوِّق صناعتك أو أسواقك.

نظرًا لأن العمـل في مجـال البيئـة أكـثر ديناميكيـة الآن عنه في الماضي، فـإن المسـوِّقين يتعـاملون مـع عمليـة الفحـص البيئي المقطعـي بنـوع جديـد مـن الإلحاحيـة. هنـاك بعـض المسـوِّقين الـذين يتعـاملون مـع البيئـة بأسـلوب سـلبي، ولا يلحظون الوضع إلا عندما يدركون وجود نـوع مـن التطـوير والنمـو يـتماشى مـع مـا يقدمـه شركائهم أو الذي يشير إلى وجود منافس قريـب ولكـن، أفضـل المسـوِّقين يسـتطيعون فحـص البيئة بدقة شديدة طوال الوقت، وليس فقط عند كتابة خطة تسويقية. وعادة ما يسـاعدهم ذلك على تخيل العديد من الإمكانات المستقبلية، والتفكير في تغييرات دقيقة لتحسين الخطـة وأسلوب تنفيذها. كما يساعدهم أيضًا في المزيد من الاستعداد للاسـتجابة عنـد وقـوع حـدث مأساوي (مثل عاصفة مدمرة لم يُرى مثلها منذ قرن أو هبوط حاد مفاجئ في الجانـب المـالي) يفرض تحديات قاسية غير عادية[1].

فكّر مليا في كيفية فحـص مسـوّقي شركـة بروكتـور آنـد جامبـل للبيئـة وردود أفعـالهم السريعة للتهديدات والفرص (لتصفح صفحة بروكتور آند جامبل زر www.pg.com.

بروكتور آند جامبل Procter & Gamble. من أكبر الشركات المنتجة للأدوات المنزليـة وتحقـق مبيعات عالمية تصل إلى 82 مليار دولار وإنتاج 24 ماركة، يصـل إيـراد كـل واحـدة منهـا إلى مـا يقرب من مليار دولار (مثل ماركـة شـارمن وداوني) بجانـب منتجـات العنايـة الشخصـية (مثـل كريست، وأولاي). يعمل مسـوّقو الشركـة عـلى فحـص مقطعـي دائـم للبيئـة لمعرفـة الأحـداث السياسية - القانونية مثل مراقبة التضخم المالي الجديد في فنـزويلا والـذي تطلـب مـن بروكتـور آند جامبـل تخفـيض أسـعارها إلى مـا يقـرب مـن 25% . كـما يراقـب أيضًـا هـؤلاء المسـوِّقون الوضع الاقتصادي في الدول التـي تبيـع وتشـتري. اضـطرت بروكتـور آنـد جامبـل، في السـنوات

الأخيرة أن تدفع المزيد للحصول على مخزونها من المواد الخام حتى عندما تحول المستهلكين إلى ماركات أخرى لتوفير أموالهم. وبعد أن زادت بعض أسعارها لتغطية التكاليف الأعلى وتحسين الربحية، خسرت حصتها من السوق للمنافسين الذين استقرت أسعارهم. قرر مسوِّقو الشركة سريعًا إلى خفض الأسعار على المنظفات وبعض الأنواع الأخرى حتى يظلوا على قائمة المنافسين.

على الرغم من أن إنتاج منتج جديد ومبتكر يحتاج إلى دفعة قوية مستمرة، إلا أن الشركة تشارك أيضًا مقاولين ورجال أعمال خارجيين للإسراع في تطوير منتج جديد. وقد نقلت الشركة ، منذ وقت قريب، مكاتبها الرئيسية الخاصة بوحدة رعاية العاملين إلى سنغافورة للاقتراب من الأسواق الآسيوية سريعة النمو للبحث عما يريده العميل المحلي وخلق منتجات جديدة تناسب الاحتياجاته عند التفكير في الرؤية العالمية للتطورات الثقافية والاجتماعية. تُعد شركة بوركتور آند جامبل من أكثر المشاركين في التسويق المرتبط بألعاب الأولمبياد. كانت الشركة هي أحد الرعاة لأولمبياد فانكوفر 2010، وأولمبياد لندن 2012، وتخطط لرعاية ألعاب اوليمبياد 2020 (2).

أدرك مسوِّقو بروكتور آند جامبل أن التغيرات البيئية والمراقبة الحكومية للأسعار والانكماش الاقتصادي من العوامل المؤثرة بشدة في الأرباح، وعليهم مراقبة البيئة الخارجية بدقة لتحديد أكثر الأحداث والسمات أهمية بما في ذلك فرص رفع الوعي بالماركات من خلال رعاية الأولمبياد. هل يرفع المنافسون الأسعار عند زيادة التكلفة؟ والي أي حد؟ مدى سرعة تزايد الطلب على منتجات التجميل في الدول ذات الدخول المنخفضة نسبيًا وتزداد عامًا بعد عام؟ ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر جذبًا لأغلب المستهلكين، وماذا يعني ذلك لمجهودات التسويق عند شركة بروكتور آند جامبل؟ ما هي التقنيات التي يمكن أن تبني عليها الشركة للحصول على أكثر وسائل الاتصال فاعلية مع العملاء؟ إن كل هذه القضايا سوف تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال التسويق.

تحليل SWOT Analysis SWOT

سوف تقوم بإعداد تحليل SWOT على أساس ما تعلمتـه مـن المسـح الـدقيق للبيئـة، موضحًا أن جوانب القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات التي تواجه شركتك.

- جوانب القوة هـي قـدرات داخليـة يمكـن أن تسـاعد الشركـة عـلى تحقيـق أهـدافها، إن جوانب القوة لدى بروكتنور آند جامبل قد تشمل الكفاءة الإنتاجيـة، الماركـات المشـهورة، وبراعة التسويق. تذكر أن ما تحتاجه الشركة ليس فقط امتلاك عناصر القـوة - بـل يجـب أن يكون لديها القدرة للوصول إلى هذه العنـاصر مـن خـلال الاتحـادات وبعـض الوسـائل الأخرى.
- عناصر الضعف هي عوامل داخلية يمكن أن تقـف عقبـة أمـام تحقيـق الشركـة لأهـدافها وغاياتها. إن عناصر الضعف بالنسـبة للشركـة النمطيـة قـد تشـمل نظـم عتيقـة لتحقيـق الطلبـات، ووسـيلة غـير كافيـة للوصـول إلى اعـتمادات بنكيـة لشراء المنتجـات مـن تجـار الجملة، وفريق إداري يفتقر إلى الخبرة.
- الفرص هي أحداث خارجية قد تستطيع الشركة استغلالها لرفع كفاءة الأداء. وعلى سـبيل المثال، إن زيادة وسائل الإعلام والاهتمام المنظم بقضايا تلوث المياه قد تُعـد فرصـة لأحـد صناع أجهزة تقطـير الميـاه، وتحـت ظـروف الشـك وعـدم اليقـين، عنـدما يصـعب التنبـؤ بمستقبل الاقتصاد، قد يُقيِّم المسوقون الفرصة طبقًا للمخاطر المقبولـة بـدلاً مـن الانتظـار فقط لأكثر الفرص جاذبية، أو الشراكة المحتملة في السوق[3].
- التهديدات هي أحداث خارجية، خارج نطاق التحكم المباشر للشركة والتي يمكـن أن تضر بأدائها حاليًا أو في المستقبل.

فبالنسبة لمطعم تمتلكه أسرة واحدة تسعى إلى التوسـع، قـد تشـمل التهديـدات زيـادة المنافسـة، ارتفـاع أسـعار الأغذيـة، والتكلفـة العاليـة للاسـتدانة. مـن الممكـن مواجهـة هـذه التحديات ولكن نظرًا لأنها بعيدة تمامًا عن الرقابة المباشرة للشركة، يصبح من الصعب القضاء عليها تمامًا.

إن ناتج تحليلاتك الداخلية والخارجية يجب أن يكون مثل الشبكة الموضحة في شكل 2-2 والتي ستصبح جزءً هام من الخطة التسويقية. إن هذا الشكل التوضيحي يظهر تحليلاً فرضيًا لسلسة كوستو Costo للتجزئة. ومن الناحية المثالية، يجب أن تقوم بتحليل SWOT لكل منافس مهم لاختبار التأثير الراهن والمحتمل على وضعك التسويقي.

الشكل التوضيحي **2-2** تحليل **SOWT** الافتراضي لشركة كوستو

عناصر القوة	عناصر الضعف
(قدرات داخلية يمكن أن تساعد الشركة على تحقيق أهداف خطتها التسويقية) 1- المراقبة الصارمة للتكلفة. 2- عاملون من ذو الخبرة يملؤهم الحماس	(عوامل داخلية قد تعوق الشركة عن تحقيق أهدافها) 1- اختيار محدود للمنتجات من كل صنف. 2- خبرة محدودة تعمل في أسواق عالمية سريعة النمو
الفرص	**التهديدات**
(أحداث خارجية يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف) 1- أوضاع اقتصادية تجعل العملاء أكثر حساسية تجاه الأسعار. 2- تطوير أساليب أكثر ملاءمة لطريقة دفع العميل.	(أحداث خارجة قد تعوق الشركة من تحديد أهداف خطة التسويق) 1- معارضة المجتمع للمحال الضخمة الجديدة 2- زيادة اللوائح والتنظيمات الحكومية

تحليل البيئة الداخلية **Analyzing the Internal Environment**

انظر بإمعان لمهمة شركتك والتي تقدم التوجه الإجمالي لمجهودات التخطيط التسويقي. راجع أيضًا موارد شركتك، عروضها، نتائجها السابقة، علاقاتها التجارية، مفاتيح النجاح، وأي إشارات تحذيرية قد تشير إلى

<u>نصيحة للتخطيط</u>

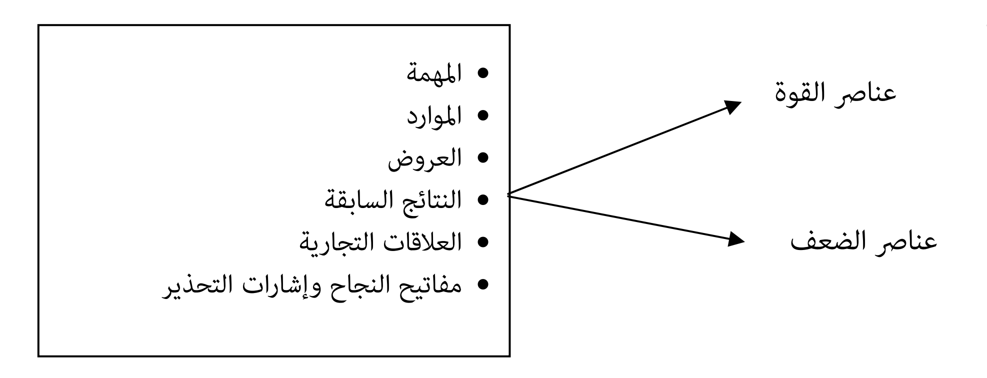
يقدم لك هذا التحليل خلفيه لتحديد الأهداف، العملاء المستهدفين، ويخلق استراتيجيات لتوفير القيمة.

تغييرات هامة قادمة (أنظر الشكل التوضيحي 3-2). إن شركتك لديها، بـلا شـك، عنـاصر قـوة وعناصر ضعف ستظهر من خلال التحليل.

المهمة Mission

توضح مهمة الشركة أو رسالتها الهدف الأساسي لها. سواء كانت شركة لا تستهدف الربح أو وكالـة حكوميـة - أيـديولوجيتها الأساسـية، طبقًـا لمصـطلحات كـلا مـن كـولينز وبـوراس Collins، Porras - تحديد وتعريـف التركيـز، مـع الإشـارة إلى كيفيـة تـوفير القيمـة، ووضـع الخطوط الرئيسية لتصورات المستقبل. إن بيـان المهمـة أو الرسـالة أمـر شـديد الأهميـة لأنـه يساعد على تنظيم المـوارد، والأنشـطة لأن المـديرين والمـوظفين يعملـون مـن أجـل مسـتقبل الشركة[4]. وتُعد المهمة أيضًا "وعدًا تتعهد به الشركة لموظفيها" وذلك طبقًا لما يقولـه جيفـري أبراهامز مؤلف كتاب The Mission Statement Book. يصـبح هـذا الوعـد جـزءًا تكامليًـا للماركة التي تقدمها الشركة[5].

إن بيان مهمة أو رسالة الشركة، سـواء تـم شرحـه في كلـمات مقتضـبة أو جمـل قصـيرة، يجب أن يكون محددًا بما فيه الكفاية لتوجيه كل من شاركوا في التخطيط التسويقي وتطبيقه من خلال الشركة[6]. بالإضافة إلى ذلك، فإن البيان الجيـد للمهمـة سـوف يشرح كيـف تحقـق خطط الشركة نوع من التميز. يظهر الشـكل التوضـيحي 4-2 بيانـات المهمـة لأنـواع مختلفـة متعددة من الشركات. إن هذه البيانات البليغة توجه المسوِّقين إلى كيفية تحديد نوع العملاء الذي ستستخدمه الشركة، ونوع القيمة التـي سـتقدمها مـن خـلال التسـويق. إن بيـان شركـة يونيلفر Unilever، على سبيل المثال، تُعرف الاحتياجات الأساسية التي ستتعامل معها الشركة وتشتمل الهدف طويل الأمد لمساعدة العملاء "الحصول على المزيد مـن الحيـاة". وقـد عـرَّف بيان شركة كوكاكولا "بؤرة التركيز على "أنها العالم" وذكر الرغبة في تقديم مكاسب انفعاليـة أو عاطفية وتحقيق التميز. إن بيان شركة كيفا Keva هو أكثر البيانات تلخيصًا وتحديـدًا. ولكـن أكثرها طموحًا، في العديـد مـن الجوانـب: إن القضـاء عـلى الفقـر هـو تحـدي هائـل، ولكنـه سيحقق الكثير للعالم (أنظر صفحة كيفا بزيارة www.kiva.org.



الشكل التوضيحي **2-3** تحليل البيئة الداخلية

الشكل التوضيحي **2-4** بيانات المهمة

الشركة	**نوع التجارة**	**المهمة**
يونيليفر	مصانع	إضافة الحيوية للحياة، تحقيق الاحتياجات اليومية للتغذية، للصحة، والعناية الشخصية بماركات تساعد على أن يبدو الناس أصحاء، سعداء، ويحصلون على المزيد من الحياة.
كوكاكولا	مشروبات خفيفة	إنعاش العالم، إثارة لحظات من التفاؤل والسعادة؛ وخلق قيمة وتميز.
ماستر كارد	خدمات مالية	نحن نستخدم كل يوم، في كل مكان تقنيتنا وخبرتنا حتى نجعل دفع الأموال آمنة، بسيطة، وذكية.
مستشفى ماساشوستس العام	الرعاية الصحية	يتم توجيهها طبقا لاحتياجات مرضانا وأسرهم، ونحن نهدف إلى تقديم أفضل رعاية صحية في بيئة آمنة رحيمة، لتقديم هذه الرعاية من خلال بحوث وتعليم مبتكرين؛ لتحسين الصحة والمعيشة الجيدة لمختلف المجتمعات التي نخدمها.
كيفا	شركة لا تستهدف الربح	لربط الأشخاص معًا من خلال تقديم يد العون للقضاء على الفقر.

المصدر:

www.coca-cola.com; www.mastercard.comlus; www.massgeneral.org; www.kiva.org.

www.unilever.com;

الموارد Resources

في المرة التالية، انظر إلى الموارد المتاحة للشركـة أو يمكنهـا الحصـول عليهـا، بمـا في ذلـك، الموارد البشرية، المالية، المعلوماتية، والتموينية. لا توجد شركة لديها القدرة للوصول إلى موارد لا نهائية لها؛ وبالتالي يجب على الإدارة أن توازن بدقة موقع المورد لضمان الأداء الناجح. فيما يلي بعض الأسئلة الخاصة بالموارد الداخلية تشمل:

- الموارد البشرية: هل قوة العمـل لـديها التعلـيم، المهـارات والتـدريب المطلـوب؟ هـل لـدى المديرين قـوة المبـادرة لـدعم مهمـة الشركـة أو رسـالتها؟ هـل تسـتخدم الشركـة التعيـين والتدريب لإعداد نفسها للمستقبل؟ هل المعنويات ودورة رأس المال عاليـة أو منخفضـة؟ إذا كانت قابلة للتطبيق، ما هو وضع العلاقات مع العـاملين بالنقابـات والاتحـادات ومـع قياداتهم؟
- الموارد المالية: هل لدى الشركة رأس المال (أو القدرة على الحصول على رأس المـال) لـدعم التسويق وتحقيق أهدافها؟ ما هي أنواع التمويل التي يجب التعامل معهـا خـلال الفـترة التي تغطيها خطة التسويق، وما هي أنواع التبادل التجاري التـي يمكـن أن تحتـاج إليهـا؟ هل سيكون لدى الشركة أو المنظمة التي لا تستهدف الربح القـوى الماليـة لتنفيـذ جميـع الأنشطة التي تم تخطيطها أو هل يجب تنفيذ الأنشطة على مراحل، عند وجـود الأمـوال المتاحة؟
- الموارد المعلوماتية: هل لدى الشركة البيانات المطلوبة لفهـم عملائهـا وأسـواقها؟ مـا هـي الموارد المعلوماتية المتاحة لدعم التخطيط التسويقي، والتنفيذ والرقابة؟ وما هـو المسـئول في الشركة عن ضمان وجود هذه الموارد المعلوماتية كلما احتاج الأمر؟
- موارد التمويل: هل لدى الشركة (أو تستطيع الحصول على مخزون متاح من قطع الغيـار، العناصر، المواد والخدمات المطلوبة للعمليات وللإنتاج؟ هل مورديها جادين وملتـزمين تجـاه الشركة؟ ما هي المـوارد الجديـدة التـي ظهـرت حـديثًا، ومـا هـي القـدرات التـي تقـدمها لتحقيق الفائدة والمكسب للشركة؟

إن إتاحة الموارد أمر شديد الأهمية للأداء في كل صناعة ولكل سوق. تستطيع الشركات أحيانًا تدبير موارد خارجية أو إضافية للموارد المالية من خلال اتحادات إستراتيجية جديدة، أو سلسلة جديدة من العلاقات للحصول على التموين اللازم. الفكرة إذن هي أن المسوّقين عليهم النظر إلى المستقبل وتوقع نواحي النقص، وتعديل خططهم طبقًا لهذا، وهذا ما يفعله صناع مواد التغذية والمشروبات عند مراقبة الموارد العالمية من الفانيليا.

نقص الفانيليا؟ **Vanilla shortage**؟. يراقب صناع الآيس كريم، والخبازين وبعض المسوّقين الآخرين بعناية مخزون الفانيليا بعد حدوث التغيرات المناخية الحادة، ونقص المحاصيل بنسبة غير متوقعة في بعض البلدان مما أثار إمكانية حدوث نقص شديد في هذه المادة. إن معظم إنتاج الفانيليا يأتي من مدغشقر، مع الازدياد الكبير في النكهات نتيجة لكثافة العمالة في عملية الزراعة والوقت الطويل لإيجاد موارد جديدة. إذا لم تهبط مستويات الإنتاج فإن النتيجة ستكون ارتفاع هائل في أسعار الفانيليا، وزيادة أسعار تجار التجزئة بالنسبة لإنتاج الآيس كريم، الفطائر، والقهوة ذات النكهات المختلفة، وبعض مواد التغذية والمشروبات التي تصنع من هذه النكهة مع الارتفاع الفعلي في أسعار البيع بالجملة. بدأ بعض الصناع في تحزين المزيد من الفانيليا، بينما يجنح آخرون إلى البحث عن مصادر بديلة مثل شراء الفانيليا من زارعي الفانيليا في استراليا[7].

العروض **Offerings**

يدرس هذا الجزء من التحليل ما تعرضه الشركة في الوقت الراهن في مجال السلع والخدمات وفي حالة وجود المعلومات، أنظر إلى خليط المنتج والخطوط داخل هذا الخليط، واطرح أسئلة كالآتي: ما هي المنتجات التي تم عرضها، وما هي أسعارها أو إلى أي قطاع من قطاعات المستهلكين؟ ما هي القيمة التي يقدمها كل منتج عند حل مشكلة للعميل أو تحقيق احتياج ما؟ ما هو عمر كل منتج، وما هي مبيعاته، مكاسبه، والسمات المشتركة مع مرور الوقت؟ كيف يدعم كل منتج مبيعات كل خط - هل هناك بعض المنتجات التي تباع كمواد إضافية أو مضافة إلى سلعة أخرى؟ كيف يسهم

كل منتج في الأداء الإجـمالي للشركـة؟ هـل يعـد منـتج واحـد مسـئولاً عـن الجـزء الأكـبر مـن المبيعات والأرباح؟

يجب تحليل كيفية إسهام العروض، أيضًا، في العلاقات مع الموزعين والعملاء. ومنذ وقت ليس ببعيد، خلال صيف شـديد الحـرارة، حققـت شركـة يـونيليفر **Univlever** الطلـب عـلى نكهتين مفضلتين لأحد أنواع الأيس كريم والـذي يطلـق عليـه جـود هيـومر **Good Humor** والذي كان يباع من خلال عربـات الآيـس كـريم التـي تجـوب الأحيـاء في الولايـات الشـمالية الغربية. كانت الشركة على وشك إغلاق وحدات الإنتاج وتحويل عمليـة التصـنيع إلى منشـآت أخرى، ولكن بدون هذان المنتجات لخسر مقاولي عربات الآيس كريم مبيعاتهم وخابت آمـال العملاء.

وهناك سؤال آخر يجب طرحه: هل تتماشى منتجات الشركة مع حركة الصناعة والتقدم التقني؟ فكر في كل التغييرات التي تراها في صناعة الألعاب الإلكترونيـة، مـن ألعـاب الفيـديو النينتندو **Wii Nintendo**وأجهزة الـ **DS** إلى ألعاب الهاتف الذكية مثـل الطيـور الغاضـبة والألعـاب الاجتماعيـة مثـل **Words with Friend**. إن أي شركـة تتوقـع بقائهـا في مجـال المنافسة في هذا التصنيف يجب أن يكون لديها خط إنتاج يصـلح للوقـت الحـالي والمسـتقبل أيضًا[9].

يجب على المسوّقين أيضًا أن يحددوا مدى ارتبـاط عـروض الشركـة بمهمتهـا أو رسـالتها، بجانب ارتباطها أيضًا بمواردها. هل تستخدم المنتجات موارد الشركة بكل كفاءة وفاعلية أثناء تطبيقها لرسالتها؟ هل العـروض الأخـرى في حاجـة إلى اسـتعادة جاذبيتهـا أو تحقيـق هـدفها طويل الأمد الذي تم شرحه ضمن رسـالة الشركـة؟ إن تحقيـق هـذه التسـاؤلات يسـاعدك في تحديد مكانتك وكيفية إعداد أنشطة التسويق المستقبلية.

النتائج السابقة **Previous Results**

تقدم نتائج الشركة السابقة مفاتيح هامة أيضًا للعناصر والسمات الداخلية التي يمكن أن تؤثر في النتائج. يمكنك الحصول عـلى صـورة أوسـع لـلأداء الإجـمالي للشركـة

عن طريق تحليل مبيعات السنة السابقة، مكاسبها، وبعض النتائج المالية الأخرى. يجب تحليل نتائج برامج التسويق للسنة الماضية لمعرفة ما هي البرامج التي نجحت والأخرى التي فشلت.. إذا لم تكن هناك أرقام دقيقة متاحة، أنظر إلى النسب المئوية للزيادات والنواقص لفهم توجهات وسمات العمل التجاري.

ضع الأسئلة التالية ضمن التساؤلات التي تطرحها: ما هي المنتجات التي حققت النجاح خلال السنة الماضية، وما هي المنتجات التي لم يتوفر لها النجاح؟ ما هي أفضل وسائل الاتصال التي أدت إلى أفضل الاستجابات؟ ما هي القنوات المسئولة عن أفضل المبيعات؟ كيف أثرت تغييرات الأسعار في النتائج؟ ما هي أهم السمات الحالية الواضحة من خلال النتائج؟ إن الفكرة هنا هي فصل الأنشطة الفعّالة عن الأخرى الغير فعّالة وفهم كيفية أداء عملية التسويق في الماضي كمقدمة لتخطيط برامج التسويق المستقبلية.

العلاقات التجارية **Business Relationships**

إن الإمعان في فحص العلاقات بين الموردين والموزعين والشركاء يمكن أن يساعد في تحديد التغييرات التي يجب تحقيقها في السنة التالية. بالرغم من أن التكلفة تمثل دائمًا العنصر الأساسي، إلاّ أن الشركات يجب أن تراقب إذا كان مورديها وموزعيها (1) لديهم القدرة على زيادة الحجم إذا احتاج الأمر، (2) الحفاظ على مستوى جودة لائق، و (3) يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في توفير القيمة من أجل إرضاء العملاء. كيف يمكن تغيير قائمة الموردين والبائعين بمرور الوقت؟ هل الشركة تعتمد اعتمادًا كاملاً على مورد واحد، عضو واحد أو شريك واحد؟ هل تتوقع الشركة من شركائها أن يوفروا خبرة أو خدمة مميزة.

إن تحديد العلاقات التجارية التي يجب اتباعها قد يكون من أهم العوامل التي تحتاج إليها خطة التسويق الخاصة بالشركات الصغيرة. ضع في الاعتبار كيف أسهمت علاقات انستاجرام **Instagram** في نجاحاته.

انستاجرام **Instagram**. ساعد الآي فون **iPhone** الخاص بالشركة في التعزيـز والمشـاركة في أن تصبح صور الهاتف الخلوي اكتشافًا مفاجئًا عند تقديمها في مجال شركة أبل في أواخـر عـام 2010. وخلال ثلاثة أشهر فقط استطاعت انستاجرام الحصـول عـلى مليـون مسـتخدم، وبعـد ست أسابيع استطاعت أن تكسب مليون مستخدم آخر. إن قرار المبادرة في صنع **iPhone** ربط أنسـتاجرام بـأكثر الشركـات العالميـة شـهرة. بعـد أن زادت شـعبية الجهـاز، انهمـرت عـروض الشراكة. ولكن، الشركة ظلت على تركيزها في بناء قاعدة مستخدميها، والتوسع في إنتـاج نظـم أحرى للهواتف الذكية، وتطوير خبرة المستخدم بدلاً من تحويل الوقـت والطاقـة إلى علاقـات رسمية للحصول على إيرادات في المستقبل. بمجرد حصول شركة أنستاجرام عـلى أكـثر مـن 25 مليـون مسـتخدم، قـررت إشراك جمهـور أوسـع عـن طريـق التطـرق لعلاقـات مـع شركـة هبستاماتيك **Hepstamatic** وشركات معدات التصوير الأخرى. وقد تم استخدمها في صـفحة الفيس بوك بعد أن تعدى مستخدميها 5 مليار شخص[10].

مفاتيح النجاح وإشارات التحذير **Keys to Success and Warning Signs**

إن عناصر خطة التسويق ليست جميعها على نفـس القـدر مـن الأهميـة ويجـب عـلى المسوّقين، إن يحدّدوا العناصر الخاصـة الأكـثر تـأثيرًا في حركـة الشركـة تجـاه تحقيـق رسـالتها وأدائها المتميز، وأن يتم ذلك من خلال جمل قصيرة معدودة. إن تسليط الضوء عـلى مفـاتيح النجاح قد توضح لك الأماكن التي تحتاج إلى تركيز، وكيفية موازنـة الأفضـليات عنـد تخطـيط الاستراتيجيات التسويقية والبرامج السنوية. على سبيل المثال تنحصر مفاتيح نجاح شركـة أبـل في الآتي: (1) الذكاء في وضع التصميم (2) الإبداع التكنولوجي و (3) صـورة المنـتج أو الماركـة. إن مزج هذه العناصر الثلاث دفعت الشركة إلى طريق النجاح في الهواتف الذكية، الحاسـوب، وأجهزة الترفيه الرقمية.

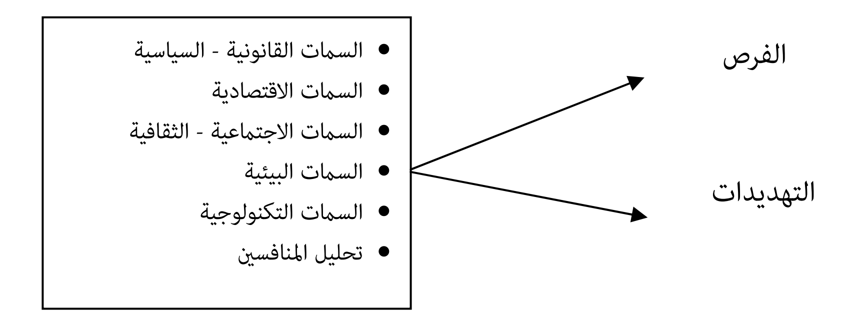
يجب على كل شركة أن تفحص بعناية أهم إشارات التحذير التي تشمل مشكلات محتملة لإعاقة مفاتيح النجاح والأداء التي تم تخطيطها. إن واحدة من هـذه القضـايا، بالنسبة لشركة أبل قد تتمثل في إحدى عمليـات التطـوير التكنولـوجي التـي يمكـن أن تجعل من أجهزة **iPhone** أو **iPad**، تقنية عتيقة عفى عليها الزمن، وقـد تواجـه أبـل

إشارات تحذيرية محتملة مثل اللوائح الحكومية التي تؤثر في المعايير التقنية والجودة أو مشكلات الخصوصية التي يمكن أن تقضي على الصورة المتوقعة للماركة. إن الاهتمام الشديد بهذه القضايا سيساعد خطة مسوّقي أبل في الوصول إلى أهدافها.

تحليل البيئة الخارجية **Analyzing the External Environment**

إن المسوّقين داخل البيئة الخارجية في حاجة إلى فحص السمات الواسعة القانونية - السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والبيئية (أنظر الشكل التوضيحي 5-2)، كما يجب عليهم أيضًا إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد ، الاستراتيجيات والأنشطة التي يزاولها المنافسين. وبينما يتم الفحص الدقيق للبيئة الداخلية والذي صمم لكشف جوانب القوة والضعف، فإن الفحص الدقيق للبيئة الخارجية قد صمم للكشف عن الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر في خطة التسويق.

يوضح الشكل التوضيحي 6-2 مثالاً لكيفية احتمال تأثير البيئة الخارجية في خطط تسويق خطوط طيران ساوث ويست ومقرها تكساس. لاحظ وجود بعض مضامين التسويق التي تشمل تغيرات محتملة في التسويق والتي نتجت عن دراسة متأنية للقوى الخارجية. يمثل هذا التحليل الخارجي وجهة نظر واحدة، بسبب التحرك المستمر للقوى وتدخلاتها. لا تستطيع تحديد أي إشارات للتغيير التي يجب أن تتحرى عنها بعناية وتخطيط مواجهتها من خلال تسويق، إلا بالرقابة الدائمة للتوجهات والسمات البيئية.



الشكل التوضيحي **5-2** تحليل البيئة الخارجية

الشكل التوضيحي **6-2** البيئة الخارجية لخطوط طيران ساوث وست

العنصر والتأثير المحتمل	التغيرات الممكنة في التسويق
السـمات القانونيـة - السياسـية: قيـود تحـدُّ مـن التوقيـت وعـدد مـرات الطـيران داخـل أو خـارج المطـارات المزدحمـة سـتؤثر في نمـو شركـة سـاوث وست.	حدد أكثر الأسواق الجديدة الواعدة وحـاول التـأثير على المنظمين ليسمحوا لك بالوصول لأماكن الطيران في المطارات الموجودة في هـذه المنـاطق، روَّج لهـذه الرحلات الجديدة للحصول على مكاسب تنافسية.
سمات اقتصادية: التعافي الاقتصادي يمكـن أن يـدفع الطلب على الشركة والسـياحة الترفيهيـة؛ إن القيـود الائتمانية يمكن أن تعوِّق قدرة سـاوث وسـت لشراء نفاثات ومنشآت جديدة	مـع ازديـاد الطلـب حـدد الأسـعار لتشـجيع الشراء والحفـاظ عـلى الربحيـة، إذا كـان مـن الصـعب الحصول على مزايـا ائتمانيـة، طبّـق خطـط التوسـع ببطء أكثر.
سمات ثقافيـة اجتماعيـة: إن التـنقلات والتغيـيرات السـكانية في مراكـز الأنشـطة التجاريـة تـؤثر عـلى السفر ذهابًا وإيابًا إلى مناطق معينة.	خطط لرحلات طيران إضافية إلى المناطق التي تعاني مـن النمـو السـكاني. ابحـث عـن موقـف الماركـات وسـلوكيات الشراء عنـد رجـال الأعـمال الـذين يسـافرون إلى المراكـز الصـناعية، استكشـف رحـلات الطيران الدولية إلى المقاصد السياحية
سـمات تقنيـة: الاسـتخدام الكثيـف للمسـتهلك للهواتف الذكية وبعض الأجهـزة الأخـرى المتحركـة، سهولة الحصول على التقنيـة الجديـدة للحجـوزات، الترويج وخدمات العميل.	اعرض بدائل متعددة لوسـائل الانتقـال للمسـافرين الـذين يرغبـون في الحصـول عـلى رحـلات وأسـعار خاصة، والإعلان عن تأخر الرحلات، مـع المزيـد مـن إشراك العميل على تـويتر، يوتيـوب، وبعـض مواقـع التواصل الأخرى.
سمات بيئية: إن الاهتمام بالبيئة وأمنها قد يـؤثر في السلوكيات تجاه السفر بالطائرة.	قـم بالدعايـة للمبـادرات الخاصـة بتحسـين كفـاءة الوقـود وزد مـن اسـتخدام المـواد الصـديقة للبيئـة، ابحث في سلوكيات العملاء تجاه القضايا التـي تـؤثر مباشرة في ساوت وست.
سمات تنافسـية: إن التحالفـات في صـناعة خطـوط الطيران خلقت منافسين أكثر قوة؛ قد تـؤثر حـروب الأسعار في الإيرادات والمكاسب.	ميِّز ساوت وست عـلى أسـاس الخـدمات الصـديقة للبيئية؛ حافظ على أسعار تنافسية وأتعـاب مجانيـة لتعزيز ولاء العميل.

السمات القانونية - السياسية **Political-Legal Trends**

هناك العديد من الخطوط التوجيهية المنتظمة، القانونية والسياسية يمكن تطبيقها على الأعمال التجارية، وممارسات التسويق، وأن خرق هذه القواعد قد يكلّف الكثير (بالنسبة للغرامات، الوقت والسمعة). هناك العديد من القوانين الحكومية والفيدرالية الأمريكية تغطي سلوكيات التنافس، التسعير، الضرائب، الترويج، التوزيع، صلاحية المنتج، نقاوته، بالإضافة إلى العديد من البنود الأخرى. وبجانب ذلك فإن الوكالات الحكومية الأمريكية مثل وكالة التجارة الفيدرالية ووزارة العدل تراقب الممارسات التجارية محل التساؤل، مثلما تفعل الوكالات المماثلة في الدول الأخرى.

يجب على رجال الأعمال أن يدركوا ويتعرفوا على الجوانب التنظيمية والسياسية في كل دولة يعملون بها. كما يجب أن يضعوا في الاعتبار تأثير تجارتهم، بما في ذلك، الموافقات الحكومية التي قد تؤثر في الخطط والتطبيق. إن أحد الأمثلة على ذلك، ضرورة موافقة المنظمين الصينيين على أي مكتسب مشترك في أي شركة ذات وجود تجاري ملحوظ في الصين، وفي أحيان كثيرة تكون العملية شاملة ومهدرة للمال والوقت. وفي الواقع فإن شركة كوكاكولا كانت غير قادرة على استكمال طلبها بإنشاء شركة في الصين عندما رفض المنظمين المحليين هذه الصفقة. استطاعت جوجل أن تحصل على موتورولا موبيليتي **Motorola Mobility** ولكن بعد التأخير والمماطلة من قبل المنظمين الرسميين بالصين والذي استمر عدة شهور. وقد أدى ذلك إلى تغيير توقيتات البحث لخطة التسويق العالمية العملاقة لاستخدام براءات الاختراع القيمة لموتورولا موبيليتي، كجزء من استراتيجياتها التسويقية لبناء سوق مشترك للهواتف الذكية[11].

هناك تقنية أخرى قانونية وأخلاقية هامة لأي شركة لها موقع عنكبوتي أو تواصل اجتماعي وهي مشكلة الخصوصية. عادة ما يتابع رجال الأعمال سلوك العملاء على الإنترنت لتعلم المزيد عن الزائرين لهذا الخط الإلكتروني. ولكن هناك العديد من العملاء والمدافعين عن الخصوصية قلقون حيال انتهاك الخصوصية وعدم تأكدهم من أسلوب

الشركات في استخدام البيانات. اتجهت الشركات إلى تفضيل الصناعة ذات التنظيم الذاتي لتتبع السـلوكيات، بيـنما طالـب المنـادين بحمايـة الخصوصـية بلـوائح وتنظـيمات حكوميـة لحمايـة المستهلك. في نفس الوقت، بدأ العديد من رجال الأعمال والمواقع المشاركة تطوعيًا في بـرامج "لا تتعقب" لطمأنة العملاء وتهدئة الوضع[12].

السمات الاقتصادية **Economic Trends**

إن الترابط الحالي للاقتصاد العالمي جعل أي كساد عميق (أو تعافي اقتصـادي سريـع) في أي مكان في العالم قـد يـؤثر عـلى أنمـاط شراء العمـلاء ورجـال الأعـمال الـذين يبعـدون آلاف الأميال. ومن أجل فهم أفضل للقوة الشرائية لـدى العمـلاء (أو العمـلاء مـن رجـال الأعـمال) يجب على المسوِّقين أن يحللوا دخل، وديون، واسـتخدامات العميـل الائتمانيـة. فعنـد ارتفـاع الدخل الشخصي، تزيد قوة العملاء الشرائية؛ مع انخفاض الدين، وإتاحة المزيد من التعاملات الائتمانية وأيضا تغذية عمليات الشراء من قبل العملاء. كما أن العكس أيضًا صحيح. فعنـدما يفقد العملاء وظائفهم، أو يواجهـون انخفاضًـا في مرتبـاتهم، أو يعـانون مـن الـديون، فعـادة يتوقفون أو يبطئون في عمليات الشراء. وبالمثل، عند زيادة ديون رجال الأعمال، تقل قدراتهم الشرائية عما سبق عندما كانت الديون أقل والتسهيلات الائتمانية أكثر إتاحة. ضع في الاعتبـار عند وضع أهداف تخطيطية، مدى تأثير السمات الخاصة المحلية، الإقليمية، القومية، والدولية في صناعة الشركة، ومنتجاتها، ومنافسيها، وأسواقها الجغرافية المستهدفة.

إن سمات المعاملات المالية الأجنبية تؤثر في التسويق عبر الحدود. فعلى سـبيل المثال، عندما كان اليورو يبدو شديد الغلو بالنسبة للمسافرين الأمريكيين الـذاهبين لقضاء إجازاتهم، وكان معدل تغيير العملة، في الواقع، يجعل من المنـاطق السـياحية في أمريكا أقل تكلفة للزائرين الأوربيين. تشهد ولاية فلوريدا ازدهارًا واضحًا لرحلات العطلات عندما تغير سـعر العملـة مـما أدى إلى ارتفـاع أعـداد السـياح الأوربيـين، وأيضًا نتيجة الأسعار الجديدة التي وضعتها الولاية والتي أدت إلى إتاحـة الشـواطئ

والمتنزهات في فلوريدا بأسعار محتملة. وكان الاقتصاد الأمريكي يتعافى في نفس الفترة، كما استفادت صناعة السياحة بفلوريدا من تدفق العائلات التي تعيش قريبة من أماكن الجذب السياحي[13]. (للمزيد من المعلومات عن السياحة في فلوريدا، زر الصفحة الرسمية. (**www.visitflorida.com**).

السمات الثقافية - الاجتماعية **Social-Cultural Trends**

إن السمات والصفات المميزة للمسوِّقين للمنتجات الاستهلاكية، تحدد حجم السوق المحتملة وتشير إلى تغييرات أساليب الحياة التي يجب دراستها. إن مؤشرات حجم وقوة السوق، بالنسبة لمسوِّقي المنتجات التجارية، تشمل سمات التشكيل التجاري، وبعض الميزات التخطيطية التي يمكن أن تؤثر في الطلب الحالي والمستقبلي. ولكن في هذه الدراسات المحددة زمنيًا للسمات الديموجرافية يجب تحديثها تلقائيًا حتى تعكس أية تحولات، مع المزيد من البحث لفهم الروابط مع السلوكيات والمواقف. توجد فيما بعد نظرة قصيرة لدور ديموجرافية العملاء، وديموجرافية رجال الأعمال، والعوامل الثقافية التي يمكن أن تؤثر في التسويق: انظر الفصل الثالث للمزيد من التفصيل حول الأسواق والعملاء.

ديموجرافية العملاء: يخلق النمو السكاني أسواقًا في جميع أنحاء العالم، سواء كان ذلك من خلال زيادة معدلات المواليد، زيادة معدلات العمر، أو الهجرة. ولكن هناك بعض المناطق التي انكمش تعداد سكانها نظرًا لهجرة سكانها إلى أماكن أخرى، مثل الانتقال من المناطق الحضرية إلى الضواحي أو الأسواق الريفية أو من ولاية أو دولة إلى أخرى، يحتاج المسوّقون، لهذا السبب، اتباع السمات السكانية في الأسواق حيث يقومون بمشروعات تجارية أو يفكرون في القيام بها، باستخدام بيانات إدارة الإحصاء الأمريكية وبعض البحوث الأخرى. كما يجب عليهم أيضًا استكشاف التركيبة السكانية للعملاء. ونظرًا لأن التنوع هو العنصر الأساسي في التخطيط لاستراتيجية تسويقية، فمن المهم إذن دراسة الديموجرافيات مثل السن، الجنس (الرجل/ المرأة) الخلفيات العرقية والدينية، التعليم، الوظيفة، وحجم الأسرة ودخلها.

ديموجرافية المشروعات التجارية: إن الشركات التي تعمل في الأسـواق التجاريـة، في حاجـة إلى تحليل دقيق للبيئة للحصول على معلومات حول حجم ونمو الصناعات التي ستبيع لها، والتي يتم قياسها طبقًا لعدد الشركات، عدد المواقع أو الأفرع، عدد المـوظفين، وعائـدات المبيعـات. كـما يجـب علـيهم أيضًـا أن يركـزوا اهتمامـاتهم عـلى السـمات الخاصـة بالتشـكيل الجديـد للمشروعات والتي يمكن أن تشير إلى وجود فرص جديدة واعدة لمنتجات السـوق مثـل أثـاث المكاتب، الحاسوب، خدمات محاسبية، خدمات الاتصال اللاسلكي، وتوفير مواد النظافة.

التأثيرات الثقافية المتبادلة: شكرًا للعولمة والسمات الاجتماعية - الثقافية التي إذا ازدهـرت في سوق ما يمكن أن تمتد للعديد من الأسواق الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن الأزياء التي ظهرت فجأة في موضة البوب بطوكيو بمنطقة هاراجوكو **Harajuku** انتشرت على طول دولة اليابـان ثم ظهرت فجأة في أسواق آسيوية أخرى، مما أدى إلى فتح فـرص للعديـد مـن المسـوَّقين. تـم فتح أول فرع لمحل **Eagle Outfitters** الأمريكي في هاراجوكو، وإذا اختار المراهقين المحليـين هذه الأزياء فإن هذه الشـعبية سـتمتد إلى مـا بعـد مدينـة طوكيـو. وفي نفـس الوقـت، فـإن سلسلة محال التجزئة اليابانية يونيكلـو **Uniqulo** تعمـل عـلى بنـاء عنـاصر ثقافيـة متبادلـة لتقديم موضتها العملية زهيدة السعر إلى باقي بلدان العالم.

يونيكلو **Uniqlo**. عند فتح أول محل للملابس لسلسة يونيكلو في عـام 1984، كانـت تهـدف عملية تسويق الشركة إلى تعليم المسـتهلكين اليابـانيين المحبـين للموضـة والماركـات المعروفـة بقيمة شراء قطع ملابس أصلية ذات أسـعار معقولـة تتناسـب مـع الموضـة السـائدة وتحمـل علامة يونيكلو فقط. والآن أصبحت الشركة ذائعـة الصـيت وأصـبح مـا يقـرب مـن 80% مـن المستهلكين اليابانيين لديهم قطعة أو أكثر من محال يونيكلو، والتي فتحـت بعـد ذلـك مئـات المحال في كلاً من آسيا، روسيا، أوروبا والولايات المتحدة. وفي هذه الأثناء تحركت سريعًا محال زارا **Zara** و **H & M** للأزياء لتسويق آخر موجات الموضة، ولكن يونيكلـو ركـزت عـلى سـلع رئيسية من الملابـس ذات جاذبيـة عالميـة مثـل التـي- شـيرتات التـي يصـممها كبـار الفنـانين

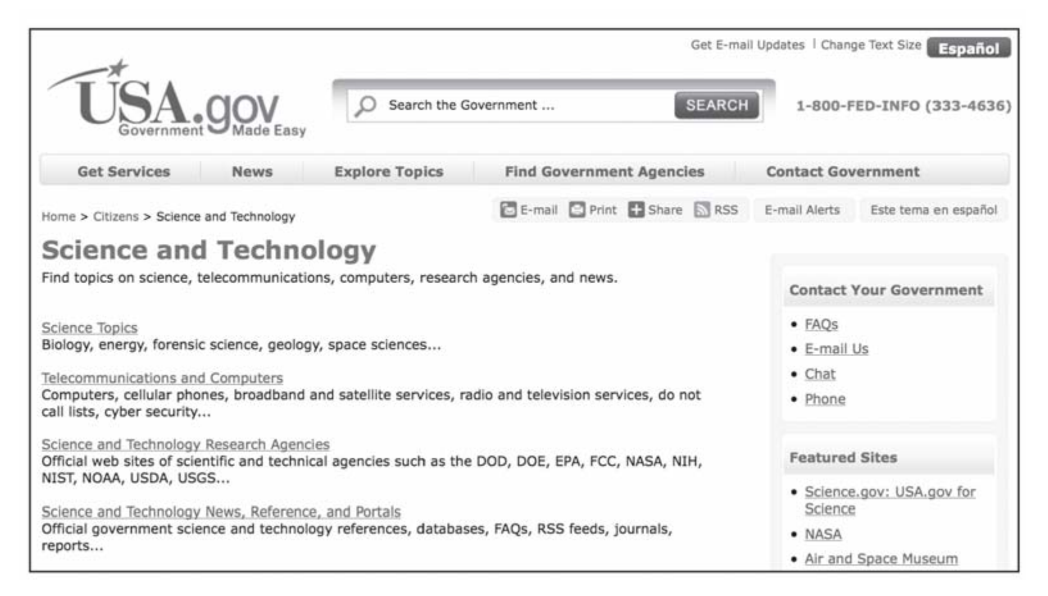
والمصممين والتي تتميز بألوان تخطف الأبصار.

لا يوجد سوقان متشابهان تمامًا. وكما قال المدير التنفيذي لمحل يونيكلو بالمملكة المتحدة: "أحيانًا نفكر للحظات طويلة حتى يمكننا فهم عملينا في سوق جديدة". فعلى سبيل المثال: تعلم مسوّقي يونيكلو أنه حتى في الوقت الذي تنخفض فيه درجة الحرارة إلى ما تحت الصفر، فإن العملاء الروس يزورون محال يونيكلو للبحث عن تي شيرتات ذات الأكمام القصيرة. أما في سنغافورة فإن الفانيلات ذات الأكمام الطويلة تحظى بشعبية كبيرة بالرغم من سخونة الجو، وذلك لأن معظم عملاء يونيكلو هناك عادة ما يسافرون إلى أماكن أكثر برودة. إن هذه الرؤية المتروية تساعد خطة الشركة للتسويق لتحقيق هدف طموح طويل الأجل، وهو أن تصبح أكبر تاجر تجزئة في العالم بحلول عام 2020.[14]

السمات التقنية **Technological Trends**

تصل التكنولوجيا إلى كل منحى من مناحي التسويق المختلط، من الإعلانات الرقمية وحتى المواد والطرق الجديدة للتغليف والتعبئة. ويشمل عدد قليل من هذه السمات التدخل الدولي الحالي للهواتف الذكية. إعلام رقمي متقدم، وتعاون القدرات الإلكترونية في نطاق واسع للمنتجات. كيف يمكن أن تؤثر التكنولوجيا في منتجك، وعملائك، ومنافسيك، وخليط التسويق؟ لمعرفة المزيد حول بعض السمات التكنولوجية الأساسية التي يمكن أن تؤثر في سلوك المستهلك، راجع المصادر مثل جزء العلوم والتكنولوجيا للحكومة الأمريكية (أنظر الشكل التوضيحي 7-2).

أنتجت الإنترنت عددًا لا يحصى من فرص التسويق، من تجارة التجزئة على الإنترنت والتسويق الاجتماعي وحتى الحلول الأمنية للفيروسات، والبيانات المسروقة والمشكلات الأخرى. تزداد أهمية تكنولوجيا الموبايل للمسوقّين، حيث يستخدم العملاء أساليب معينة لتاجر التجزئة - والماركة للحصول على منتج ومعلومات ترويجية. إذن، راجع المخزون المتاح، راجع الأسعار، اقرأ آراء العملاء. إن قائمة تجار



الشكل التوضيحي **2-7** التحديثات التقنية والعلمية للحكومة الأمريكية

التجزئة التي تتواصل دائمًا مع المسوّقين مـن خـلال طلبـات تشـمل محـال راقيـة مثـل محـل ساكس بشارع فيفث أفينيو، محال ذات الأُقسام المتنوعة مثل ماسيز **Macy's** وتجار الجملـة من وولمارت **Walmart**. وقد صرح مدير التسـويق الرقمـي والموبايـل(15) في محـال وولمـارت قائلاً: :"نستطيع أن نحيي عملائنا فردًا فردًا بالاسم ونوجههم للتسوق داخل محلاتنـا، ونقـدم لهم التوصيات بخصوص المنتج وطرق التوفير الحقيقية للوقت، كـل ذلـك مـن خـلال أجهـزة الموبايل الخاصة بهم.

هناك تساؤلات واسعة حول السمات التقنية وتشمل ما يلى: ما هي الابتكـارات والتجديدات الحاسـمة التـي تـم تقـديمها وكيـف تـؤثر في عمـلاء الشركـة، المـوردين، الموزعين، التسويق، والعمليـات؟ كيـف يمكـن التـأثير في هـذه التقنيـات، أو توليـدها لمعايير صناعية واسعة ونظم ولوائح حكومية؟ ما هي البدائل أو التجديـدات المتاحـة نتيجة التكنولوجيا الحديثة؟ وكيف يمكن لهذه التغييرات أن تؤثر في تصنيفات المنتج، سلوك العملاء، استراتيجيات المورد واستراتيجيات المنافسـين؟ إن فهـم هـذه السـمات

يمكن أن يكشف عدد التهديدات (مثل الاختراعات أو التغييرات في المعايير التي يمكن أن تقضي على التقنيات الحالية) والفرص (مثل التطبيق السريع لمعيار تقنية جديدة).

السمات البيئية **Ecological Trends**

يمكن أن تؤثر البيئة الطبيعية في الشركات بمختلف الطرق. إن النقص في المواد الخام مثل الماء، الأخشاب، البترول، المعادن، وبعض المواد الأخرى الخاصة بالإنتاج يمكن أن يؤدي إلى معوقات خطيرة للشركات. على المسوّقين أيضًا مراجعة الجوانب البيئية المختلفة التي تؤثر في شركاتهم بسبب اللوائح الحكومية والتصرفات الاجتماعية. إن صناع الأثاث، على سبيل المثال، لديهم اهتمامات متزايدة حول استخدام الأخشاب من المصادر المستدامة، وهناك العديد من العملاء يصرون على الحصول على منتجات مصنوعة من مواد خام (خضراء). نتيجة لذلك، تقدّم المزيد من المسوّقين للحصول على ما يثبت حصولهم على الشهادة الخضراء للتأكد على أن سلعهم وخدماتهم صديقة للبيئة. ولكن، تزايد هذه الشهادات، والنطاق الواسع لمعايير الاستدامة قد يؤدي إلى نوع من البلبلة بين كلاً من المستهلكين ورجال الأعمال[16].

يقول ما يزيد عن 80% من المستهلكين الأمريكيين أنهم يشترون المنتجات الخضراء، أو مشاركون في الأنشطة الخضراء ولسوء الحظ، استفاد بعض المسوّقين من هذا الاهتمام بالاستدامة لوضع منتجاتهم ضمن المنتجات الصديقة للبيئة، حتى برغم مخالفتها لذلك. والآن يقوم المنظمين الأمريكيين بالفحص الدقيق لإدعاءات "الخضرة" لمنع الشركات من خداع المستهلكين. من الواضح أن المسوّقين الذين يرغبون في اكتساب ثقة الجمهور يجب أن يتسموا بالشفافية حول مكاسب المنتجات الخضراء كما يجب عليهم أن يقدموا دعمًا ملموسًا لمزاعم الأمان البيئي[17].

تحليل المنافس **Competitor analysis**

إن تحليل المنافسين والمناخ التنافسي يمكن أن يساعد المسوّقين في البحث بعمق في ديناميكيات السوق، وتوقع بعض التحركات التي يمكن أن يقوم بها المنافسين وخلق

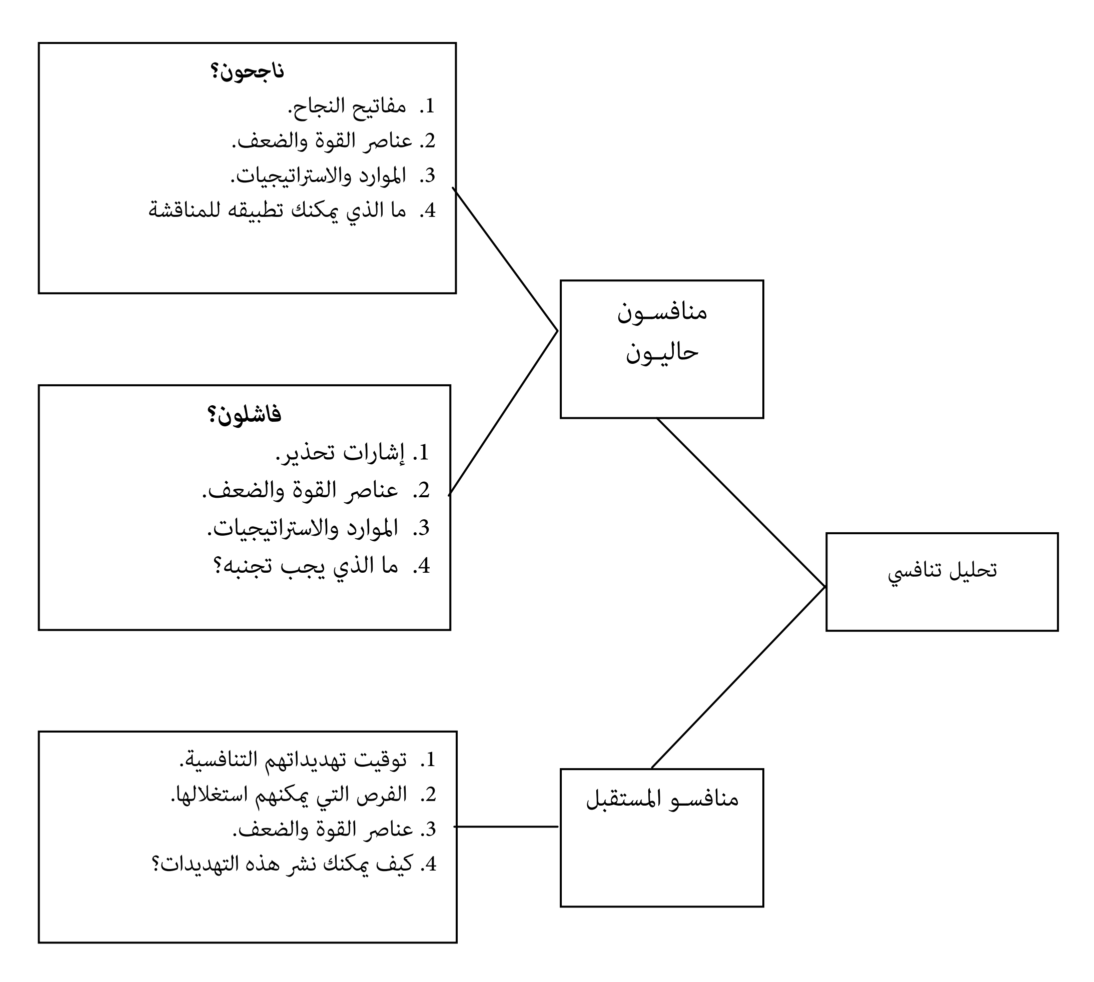
خطـط تسـويقية أكـثر عمليـة ومرونـة. ابـدأ بتحديـد المنافسـين الحـاليين، النـاجحين مـنهم والفاشلين، وفكّر في المصادر المستقبلية من المنافسين لتجنـب الانحيـاز الأعمـى لمنـتج جديـد. افحص مفاتيح النجاح لكل منافس، عناصر القوة والضعف، الموارد والاستراتيجيات، مع التركيز على ما يمكنك تطبيقه وما يجب عليك تجنبه (انظـر الشـكل التوضـيحي 8-2). افحـص أيضًـا توقيت التهديدات التنافسية المستقبلية من المنافسـين الجـدد، فكـر في الفـرص التـي يمكـنهم استغلالها لدخول السوق، افهم نقاط القوة والضـعف الممكنـة، وضـع في الاعتبـار مـا يمكنـك القيام به لإبعاد التهديدات التنافسية حتى قبل ظهورها بالكامل.

وأخيرًا، فإن العملاء هم الذين يحددون قيمة الفائدة التنافسية للشركة، وهذا يعنـي أن أية شركة - كبيرة أو صغيرة - لديها الفرصة لجذب قاعدة عملاء أوفياء عن طريق اكتشاف مـا يريده العملاء، وتطبيقه بطريقـة أكـثر فاعليـة وكفـاءة مـن المنافسـين. فكّـر في مـوفي تـافيرن **Movie Tavern** أحـد اللاعبـين المتميـزين والـذي ذاع صـيته لتقديمـه ربحـاً مـن الطعـام ومشاهدة فيلم في وقفة واحدة.

موفي تافيرن **Movie Tavern**. مقرها الرئيسي دالاس وهي إحدى الشركات الرائدة في تقـديم صناعة ترفيهية تشمل تقـديم الطعـام ومشـاهدة فـيلم في آن واحـد. يسـتطيع رواد السـينما الاستمتاع بوجبة كاملة، والمضغ على مهل، أو تناول مشروب أثناء مشـاهدتهم أنـواع مختلفـة من الأفلام. تمثل موفي تافيرن تهديـدًا تنافسـيًا مزدوجًـا: فهـي لا تتنـافس فقـط مـع المسـارح التقليدية لتقديم الأفلام ولكنها تستخدم قائمة طعام ذات أسعار معقولة بجانب تناول شراب ما، تنافس بها المطاعم المجاورة.

هناك ما يقل عن 1% من جميع مسارح الأفلام الأمريكية تقدم الطعام بجانب مشاهدة الأفلام، ولكن هناك المزيد من المنافسين يدخلون هذا السوق مثل موفي تافيرن وستوديو موفي جريل **Studio Movie Grill**. إن الامو درافتهاوس سينما **Alamo Drafthouse Cinema**، على سبيل المثال، هي مسرح يقدم أفلامًـا جديـدة بالإضـافة إلى الشراب، بجانـب المهرجانـات السينمائية الخاصة المرتبطة بالأحداث المحلية أو الموسمية، كما تعد **AMG** أحد أكبر سلاسـل

المسارح الأمريكية التي تقدم الطعام مع مقاعد خاصة وقائمة طعام وشراب متنوعة. فاتحات للشهية، حلوى، وطبق رئيسي، ويمكن طبقًا لأحد المديرين التنفيذيين لشركة **AMC** "إن تعلم كيفية إدارة مطعم تختلف قليلاً عن إدارة مسرح". إن معرفة كيفية إدارة جانب الطعام في أحد المشروعات التجارية يمثل أحد عناصر القوة الأساسية لسلسلة موفي تافيرن في التنافس مع أي مسرح يقدم الطعام والفيلم في آن واحد.



الشكل التوضيحي **2-8** تحليل المنافسون الحاليين والمستقبليين

نصيحة للتخطيط

اسـع لأفكـار جديـدة عـن طريــق جــس نــبض ردود أفعــال العمــلاء، لجوانــب القـــوة والضـــعف عنـــد المنافسين.

طبقًا لما يقوله مايكل بورتر **Michael Porter**، فإن القوى التنافسية الخمس التي تؤثر في ربحية الصناعة وجاذبيتها هي المنافسة بين المنافسين الحاليين، عدد المنتجات الجديدة المحتملة المنضمة للصناعة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين والتهديد المحتمل من قبل المنتجات البديلة[19]. عندما بدأت موفي تافيرون كانت بمثابة مدخل جديد يتحدى سلسلة **AMC** وبعض سلاسل المسارح المشهورة الأخرى. وفي مقابل ذلك، فإن نجاح موفي تافيرن يكمن في جذب مشتركين جدد والذي أدى إلى زيادة التنافس داخل الصناعة. أصبح لدى المشترين الآن خيارات قليلة نسبيًا في أماكن الترفيه الخاصة بالطعام ومشاهدة الأفلام، ولكن الموقف سيتغير مع دخول المزيد من الموردين في السوق. إن المشترين يمكنهم الاختيار الآن من نطاق واسع من المنتجات البديلة والتي تؤثر أيضًا في البيئة التنافسية.

يحتاج المسوّقون إلى تحديد الاستراتيجيات التنافسية الشاملة الأكثر ملاءمة لموقف الشريك الفريد[20]. مع استخدام استراتيجية تكلفة الريادة، أنت تسعى لأن تصبح أقل المنتجين تكلفة في الصناعة. (أحد هذه الأمثلة بقالة تريدر جو **Rrader Joe**). مع استخدام استراتيجية التباين أنت تخلق نوعًا فريدًا من التباين قائم على بعض العناصر يتم تقييمها بالسوق المستهدفة (مثل جمع موفي تافيرن بين الطعام والأفلام) مع استخدام استراتيجية التركيز، فأنت تضيق من مساحة التنافس لتحقيق فائدة تنافسية في القطاعات التي اخترتها. تعتمد الاستراتيجية التي تختارها لخطتك التسويقية، جزئيًا، على تنقية تحليلك لعناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

تنقية تحليل SWOT Refining the SWOT Analysis

خلال التحليل البيئي الدقيق، سوف تكشف عن عدد من عناصر القوة والضعف، الفرص، والتهديدات، والآن أنت مستعد لتنقية تحليل **SWOT** لاستخدامه في

التخطيط التسويقي. على وجه الخصوص، كيف تعرف ما هي نقاط القوة والضعف، وما هي الفرص والتهديدات الأكثر أهمية؟ أولاً: افحص أداء شركتك السابق لرؤية الكثير من القوة والضعف لكل عنصر كان موجودًا في الماضي. قارن أيضًا، عناصر القوة والضعف التي حددتها مع عناصر أخرى مشابهة عرضها أكبر منافسيك.

ثانيًا: أنظر كيف أسهم كل عنصر في قدرتك، على تحقيق هدف ما أو منع شركتك من تحقيق هدف ما. أخيراً، استشر صناع القرار الاستراتيجيين داخل الشركة لمعرفة آرائهم التي تستكشف من خلالها أهم الفرص، التهديدات لردود الأفعال، عناصر القوة التي يمكن البناء عليها، وعناصر الضعف التي تتفاداها[21]. أضف هذا التحليل إلى خطتك التسويقية، وأرجع إليه عند استكمالك لعملية التخطيط.

ملخص **Summary**

تتكون البيئة الشاملة من قوى واسعة قانونية - سياسية، اقتصادية، ثقافية - اجتماعية، تكنولوجية، وبيئية. أما البيئة الصغيرة، فتتكون من المجموعات التي تؤثر مباشرة في الأداء مثل العملاء، الموردين، والموظفين. إن نتيجة الفحص الدقيق للبيئة هو تحليل **SWOT** الذي يظهر عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات لدى الشركة. يمكن لخطة التسويق أن تساعدك في استغلال عناصر القوة والفرص وتجنب التهديدات وعناصر الضعف التي قد تقضي على أدائك التسويقي.

عند القيام بالفحص الدقيق للبيئة الداخلية، افحص رسالة الشركة ومهمتها، مواردها، عروضها، النتائج السابقة، العلاقات التجارية، مفاتيح النجاح والإشارات التحذيرية. إن المهمة تظهر الهدف الأساسي للشركة. تشمل الموارد، الأشخاص، الأموال، المعلومات، والمؤن. عند الفحص الدقيق للبيئة الخارجية، افحص السمات القانونية - السياسية، الاقتصادية، الثقافية - الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية بجانب الوضع التنافسي. تشمل التأثيرات الثقافية - الاجتماعية، ديموجرافية المستهلك، وديموجرافية رجال الأعمال، والعناصر الثقافية المتبادلة. عند الوضع في الاعتبار البيئة

التنافسـية، لاحـظ المنافسـين الحـاليين والمحتملـين للـتعلم مـن النجاحـات وتحديـد السـقطات لتجنبها عند وضع خطتك التسويقية. أخيراً، حاول تنقيـة تحليـل **SWOT** عـلى أسـاس نتـائج الفحص البيئي الدقيق.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your Marketing Plan, Step by Step**

اجب على الأسئلة التالية عند فحصك الدقيق للبيئة، وابـدأ في إعـداد تحليلـك **SWOT** لخطتك التسويقية.

1- إذا ركّـزت خطتـك عـلى منـتج حقيقـي أو شركـة، كيـف سـتبحث عـن بيئتهـا الداخليـة والخارجية ومنافسيها؟ بالإضافة إلى فحص المنتج أو الموقع العنكبـوتي للشركـة وأدبياتهـا، أبحث على الإنترنت، محتوى مطبوع، فيديو أو محتوى مسموع مـن المصـادر في القائمـة التالية. إذا كنت تركز على منـتج أو ماركـة افتراضـية - أو تضـع خطـة تسـويقية لمشروع تجاري جديد متكامل أو منتج - يمكن استخدام المعلومات المتاحـة مـن المصـادر التاليـة للبحث عن المنافسين والصناعة كخلفية لوضع تفصيلات محددة لخطتك.

أ - مجموعات صناعية، محللون، مؤتمرات، وبحوث.

ب- المشروعات التجارية ووسائل الإعلام الإخبارية.

ج- المجموعات الأكاديمية والمهنية.

د - مجموعات الدفاع والمجتمع.

هـ - المنشورات والوكالات الحكومية.

و- آراء مهيئة عن منتجات العملاء.

ز- مصادر التواصل الاجتماعي مثل صفحات الفيس بوك، يوتيوب، وصور المدونين.

ح- المناظرات الإليكترونية، المقابلات التنفيذية، والمصادر المشابهة.

2- لخص ما تعلمته من كل عنصر داخلي وخارجي موجود في الشكلين التوضيحيين 2-3 و 2-5.

3- للمزيد من المعلومات عن منافسيك ابدأ بمواقعهم العنكبوتية وأنشطتهم في مواقع التواصل الاجتماعي. افحص أيضًا المحال أو الموزعين للحصول على مواد مكتوبة وتفصيلات حول المنتجات وبعض الخصائص التسويقية الأخرى. لاحظ أي من الموزعين وتجار التجزئة يتولون منتجات تنافسية، وكيف يمكن عرض هذه المنتجات، وترويجها وتسعيرها. قم ببحث على الإنترنت عن تعليقات العملاء والموزعين، الإيجابي والسلبي، لتحديد عناصر القوة والضعف لدى المنافسين. أخيراً، افحص مصادر الأنباء ومدونات الصناعة للحصول على آخر التطورات حول موارد المنافسين، النتائج والعلاقات التجارية. لخص النقاط الأساسية التي تعلمتها من منافسيك الحاليين والجدد.

4- ما هو منتجك المختار أو عناصر القوة والضعف في الشركة؟ للإجابة على ذلك، صنِّف كل معلومة صغيرة جمعتها حول منتجك في واحدة من الفئات الأربعة التالية:

أ - "داخلي إيجابي" (القوة المحتملة من عناصر في البيئة الداخلية).

ب- "داخلي سلبي" (عناصر الضعف المحتمل من عناصر البيئة الداخلية).

ج- "خارجي إيجابي" (فرص محتملة من عناصر في البيئة الخارجية).

د - "داخلي إيجابي" (تهديدات محتملة من عناصر في البيئة الخارجية).

هـ - "خارجي سلبي" (تهديدات محتملة من عناصر في البيئة الخارجية)

إفعل المثل مع المعلومات التي جمعتها عن منافسيك. ثانيًا، قارن معلوماتك الداخلية السلبية والإيجابية عن منتجك، مع المعلومات الداخلية السلبية والإيجابية لمنافسيك. استخدم حكمك وهذه المقارنات لتحديد أي من منتجاتك ذو إيجابية داخلية يمثل عناصر قوة ملموسة، وما هي منتجاتك ذات السلبية الداخلية وتمثل عناصر ضعف ملموسة. لخص نتائجك كجزء من تحليل **SOWT** في خطتك التسويقية، باستخدام شبكة مماثلة للموجودة في الشكل التوضيحي 2-2.

5- راجع المعلومـات التـي جمعتهـا حـول البيئـة الخارجيـة لمنتجـك وصـنّفها إمـا "إيجابيـة خارجية" أو "سلبية خارجية" عند التفكـير في رسـالة شركتـك ووضـعها الـداخلي، بجانـب المعلومات التنافسية التي جمعتها. ما هو المنتج الموجود في قائمتك ويمثـل فرصـاً مميـزة ولماذا؟ ما هـي المنتجـات التـي تمثـل تهديـدات ملموسـة، ولمـاذا؟ حـاول تنقيـة تحليـل **SWOT** ووثقه داخل خطتك التسويقية.

الهوامش Endnotes

1- Matthew Le Merle, "How to Prepare for a Black Swan," *Strategy +Business*, August 23, 2011, www.strategy-business.com.

2- Lisa Bernard-Kuhn, "P&G Exec Touts New Products," *Cincinnati.com*, September 6, 2012, www.cincinnati.com; Jessica Wohl, "Procter & Gamble to Move Beauty Unit to Singapore," *Reuters*, May 10, 2012, www.reuters.com; Ricardo Geromel, "Procter & Gamble Explains Why Israel Is the Startup Nation," *Forbes*, May 16, 2012, www .forbes.com; Mae Anderson, "P&G to Give Mothers of Olympians $1,000," *Bloomberg Business Week*, May 8, 2012, www.businessweek.com; Lauren Coleman-Lochner, "P&G Drops After Cutting Forecast Amid Venezuela Price Controls," *Bloomberg*, April 29, 2012, www.bloomberg.com; Mae Anderson, "Procter & Gamble 3Q Net Income Slips," *Bloomberg Business Week*, April 27, 2012, www.businessweek.com.

3- Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song, and Robert Wiltbank, "Marketing Under Uncertainty," *Journal of Marketing*, vol. 73 (no. 3), May 2009, pp. 1-18.

4- James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: HarperBusiness, 1994), pp. 220-221. .

5- Quoted in Maureen Jenkins, "What's Our Business?" *Black Enterprise*, October 2005, p.71.

6- Jim Nichols, "Your Mission: Create a Worthwhile Mission Statement," Forbes, May 3, 2012, www.forbes.com.

7- Lauren Torrisi, "Vanilla Shortage," *ABC News*, April 4, 2012, http://abcnews.go.com; Lauren Day, "Australian Vanilla Growers to Cash in on Global Shortage," *ABC News Australia*, May 2, 2012, www.abc.net.au; Murray Wardrop, "Vanilla Crisis Could Force Up Price of Ice Cream, *Telegraph* (*U.K.*), April 2, 2012, www.telegraph.co.uk.

8- Paul Sonne and Jennifer Levitz, "Not Cool: I Scream, You Scream, We All Scream 'Where the Heck's Our Ice Cream?'" *Wall Street Journal*, May 25, 2012, www.wsj .com.

9- "The Business of Gaming: Thinking Out of the Box," *Economist*, December 10, 2011, pp. 5-7.

10- Michael Lee, "Facebook Closes Instagram Deal at US$715 million," *ZDNet*, September 7, 2012, www.zd.net; Austin Carr, "An Insider's View on Instagram's True Value to Facebook," *Fast Company Design*, May 17, 2012, www.fastcodesign.com; Austin Carr, "Hipstamatic, Instagram to Unveil PhotoSharing Partnership," *Fast Company*, March 21, 2012, www.fastcompany.com; Leslie Horn, "Instagram iPhone App Adds 1 Million Users in Six Weeks," *PC Magazine Online*, February 15,2011, www.pcmag.com.

11- Brian W omack and Hugo Mille, "Google Wins Approval in China for Motorola Mobility Purchase," *Bloomberg*, May 19,2012, www.bloomberg.com; Steven M. Davidoff, "China Flexes Its Regulatory Muscle, Catching Google in Its Grip," *New York Times*, May 15, 2012, www.nytimes.com.

12- Todd Sperry, "Twitter Joins 'Do Not Track,' Gives Users Privacy Option," *CNN*, May 17, 2012, www.cnn.com.

13- Kevin McQuaid, "Summer Travel Slump? Don't Tell Local Tourism Officials," *Sarasota Herald-Tribune*, May 15, 2012, www.heraldtribune.com; "Florida Tourism Numbers Show Slight Gain in 2012," *Bloomberg BusinessWeek*, May 17, 2012, www.businessweek.com .

14- Stephanie Clifford, "As U.S. Retailers Retreat, a Japanese Chain Sees an Opening," *New York Times*, May 22, 2012, www .nytimes.com; Samuel Thomas, "Harajuku's New Meeting Place for Fashionistas," *Japan Times*, May 1,2012, www.japantimes.co.jp; Tina Gaudoin, "Uniqlo: Cheap and Very Cheerful," *Wall Street Journal*, April 19, 2012, www.wsj.com.

15- Adele Ferguson, "How the Humble App Is Changing the Face of Shopping, and Retailers," *Sydney Morning Herald* (*Australia*), May 19,2012, www.smh.com.au.

16- Matt Evans, "Furniture Awash in GreenClaims Labels at High Point Market," *The Greater Triad Area Business Journal* (*Greensboro, North Carolina*), April 20, 2012, www.bizjournals.com.

17- Anne Marie Mohan, "SPS 2012: Marketing 'Green' to the Mainstream," *Packaging World*, May 9, 2012, www.packworld.com; "FTC Increasing Scrutiny of Green Claims," *Environmental Leader*, March 20, 2012, www.environmentalleader.com.

18- "Movie Tavern Brings 200 Jobs to Gwinnett," *Gwinnett Business Journal* (*Georgia*), May 17, 2012, http://gbj . com; Andreas Fuchs, "Delectable and Delicious: In-Cinema Dining Continues to Grow in Popularity," *Film Journal International*, February 2012, p. 22; Karen Robinson-Jacobs and Robert Wilonsky, "Austin's Alamo Drafthouse Plans up to 7 Dallas-Area *Theaters,"Dallas Morning News*, May 16, 2012, www.dallasnews. corn; Pamela McClintock, "The Evolving Upscale Movie Experience," *Hollywood Reporter*, April 1, 2011, p. 52.

19- Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 5.

20- Discussion draws on concepts in Porter, *Competitive Advantage*, pp. 11-26.

21- Mary K. Coulter, *Strategic Management in Action* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998), p. 141.

الفصل الثالث

فهم الأسواق والعملاء

Understanding Markets and Customers

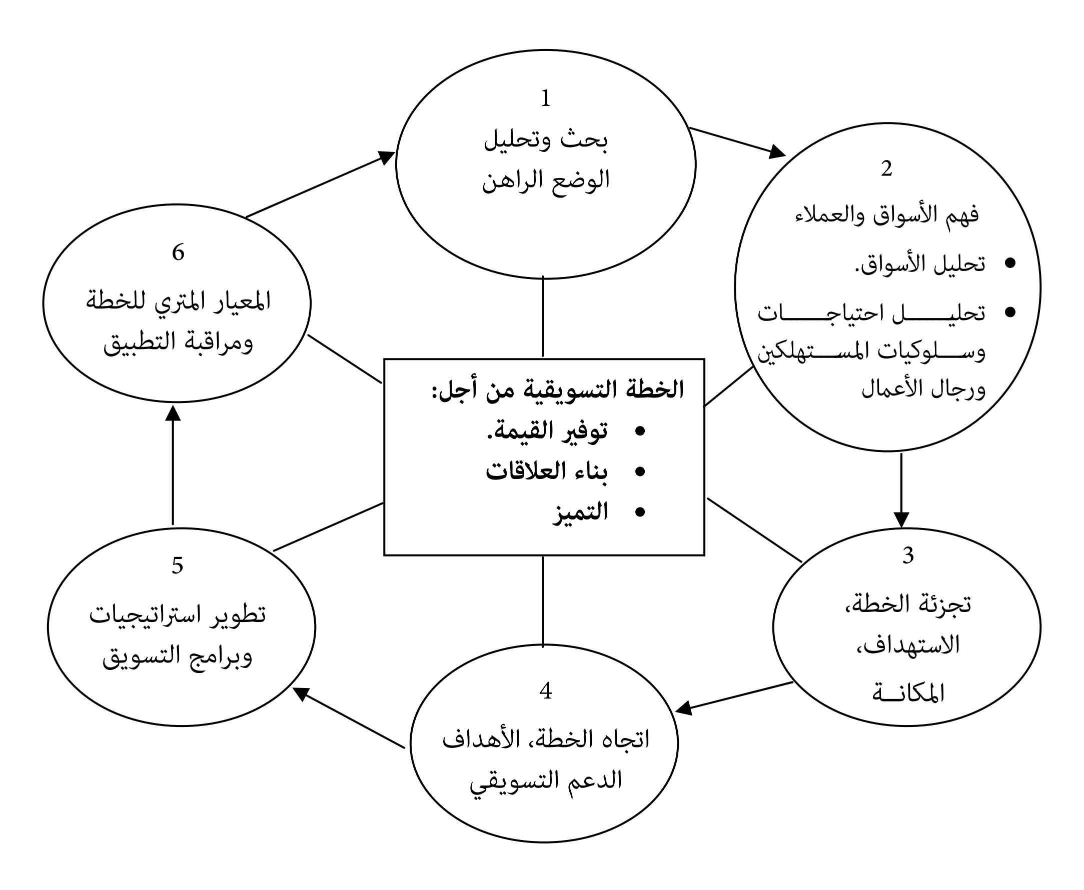
محتوى هذا الفصل

نظرة عامـة

لا يوجد على الإطلاق سوقان متماثلان، ولا يمكنهما الاستمرار على حالهما إلى الأبد، ولا توجد شركة تستطيع أن تبيع أو ترضي احتياجات كل العملاء في كـل أسـواق العـالم. حتـى الشركـات العملاقـة المسـتقرة مثـل جـنرال إلكتريـك **General elecrtic**، جـنرال موتورز **General Motors**، وجينينتك **Genentech**، يجب أن تتخذ قـرارات معلومـة حول نوع الأسواق التي ستخدمها سواء كانت محلية، إقليمية، قومية أو دوليـة، وحـول

مجموعات معينة من العملاء التي تمكنها من تطوير خطط التسويق من أجل إرضاء هؤلاء العملاء مع أعلى حد من الربحية.

يناقش هذا الفصل كيفية تحليل وبحث الأسواق والعملاء. وهي الخطوة الثانية في عملية التخطيط التسويقي (انظر الشكل التوضيحي 1-3). أولاً، يجب أن تتعلم كيفية تعريف سوقك، فحص مميزاته الإجمالية، وحساب حصة السوق، وهو ما يعد استهلاكاً لاختيار الأسواق والقطاعات التي يجب استهدافها. ثانيًا، ستتعلم المزيد عن إدراك احتياجات وسلوكيات المستهلك والمستهلكين من رجال الأعمال في ضوء التغيير المستمر الذي يؤثر في أنشطة التسويق. أخيرًا، سترى كيفية استخدام البحوث المبدئية والثانوية خلال إعداد أي خطة تسويقية.



الشكل التوضيحي **1-3** التخطيط التسويقي: الخطوة **2**

تطبيق ما لديك من معرفة

عند قراءتك لهذا الفصل، والتحرك قُدمًا في التخطيط التسويقي، استمر في تسجيل نتائجك وقراراتك في خطة تسويقية مكتوبة. انظر إلى عينة الخطة في الملحق لمعرفة كيفية توثيق الشركات لما تعلموه عن الأسواق والعملاء، والبحوث التي يحتاجونها لوضع استراتيجية فعّالة. استخدم أيضًا قائمة المراجعة لهذا الفصل في المذكرات التي دونتها بعد استكمال "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة". والتدريبات الموجودة في الفصول السابقة.

قائمة مراجعة الفصل الثالث تحليل الأسواق والعملاء

فهم السوق وحصة السوق

- ✓ كيف يمكن شرح السوق بلغة المنتج، احتياجات العميل، والجغرافيا؟
- ✓ ما هي الدراسات الإحصائية العامة للسكان، المميزات، الاحتياجات والأفضليات المرتبطة بهذا المنتج وهذه الفئة في هذه السوق؟ ما هي هذه التغيرات؟
- ✓ ما هي حصة السوق في شركتك، ماركتك، منتجك، وما هي المصادر التي يمكن أن تستخدمها لمراقبة هذه الحصة؟ كيف يمكن تغيير حصتك بالمقارنة بحصة كل منافس؟
- ✓ كيف يمكنك استخدام خطتك التسويقية للحصول على أفضل الفرص وتقليل حد التهديدات إلى أقل حجم والتي تنتج من السمات الخاصة لكل سوق وحصتك في السوق.

فهم المستهلكين والمستهلكين من رجال الأعمال

- ✓ ما هي احتياجات العملاء التي يمكن أن توفرها عروضك المربحة؟
- ✓ كيف يرى العملاء قيمة عروض المنافسين بالمقارنة بعروضك؟
- ✓ من هم العملاء في كل سوق، ما هي أنماط شرائهم؟ ما الذي يؤثر في احتياجاتهم وسلوكياتهم؟

- ✓ بالنسبة للعملاء من رجال الأعمال، من الذي يقرر الشراء، وما الذي يحتاج إلى معرفة كل شخص خلال عملية الشراء؟
- ✓ كيف تؤثر علاقات الشركة واعتباراتها في احتياجات وسلوكيات العملاء من رجال الأعمال؟

تحليل الأسواق الحالية **Analyzing Markets Today**

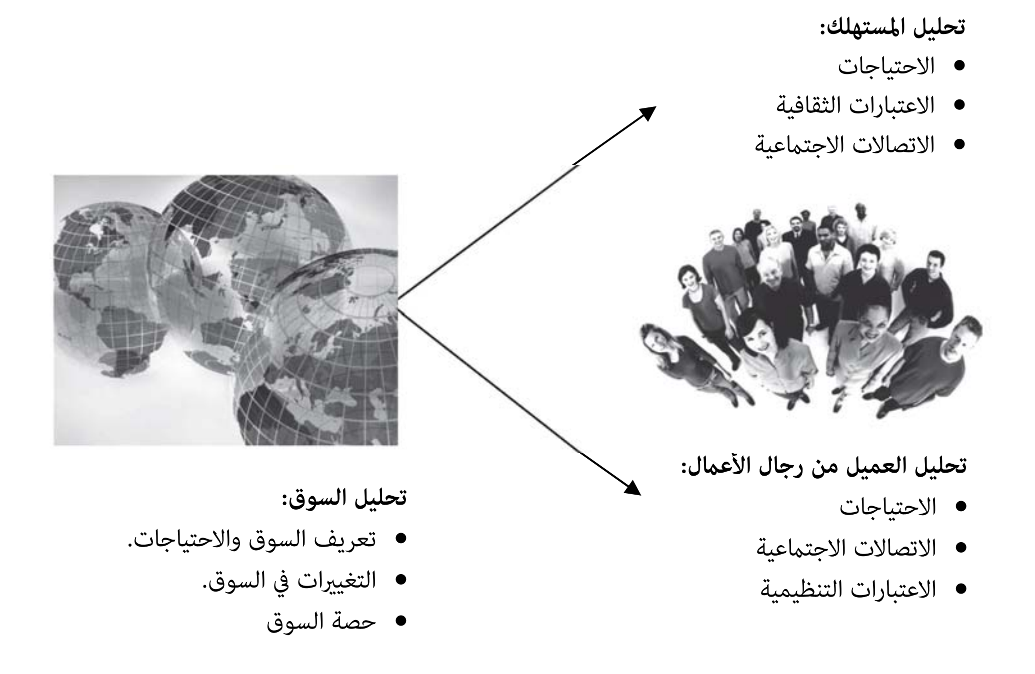
إن التغييرات السريعة والشديدة في بيئة التسويق تماثل تمامًا التغيرات في السوق - جميع المشترين المحتملين لمنتج واحد معين. ففي سوق المستهلك، يقوم الناس بالشراء لأنفسهم أو لعائلاتهم، أما بالنسبة لسوق رجال الأعمال، فإن الأشخاص يشترون لشركائهم، للمجموعات التي لا تستهدف الربح، أو لشركات أخرى. عند التفكير في "سوق ما" فكر في "الأشخاص" فالأشخاص - في نهاية الأمر - هم الذين يتخذون قرارات الشراء لأنفسهم، لعائلاتهم أو لمشروعاتهم التجارية.

طبقًا لما يشير إليه الشكل التوضيحي 2-3 فإن تحليل السوق أمر حيوي لفهم الاحتياجات الديناميكية وسلوكيات المستهلك، والمستهلكين من رجال الأعمال. والتي تريد التوصل إليها من خلال خطتك التسويقية. لقد تعاملت شركة نايكي **Nike** بنجاح مع أوضاع تسويقية مختلفة عن طريق دراستها لكل سوق وفهم احتياجات واهتمامات المستهلكين محلياً وعالمياً.

نايكي **Nike**. ظلت على القمة في شهرتها حتى بعد عقود من المنافسة الشرسة من قبل المنافسين العالميين مثل اديداس **Adidas** وبوما **Puma** وصلت إيراداتها إلى 20 مليار دولار سنة بعد سنة لأنها تعرف كيف تبحث، تحلل، تحدد، وتستهدف الأسواق، وفي سبيل تحقيق الاحتياجات الرياضية للمحترفين في مجال الرياضة وللمستهلكين الذين يسعون للحصول على الأفضل دائمًا، قامت شركة نايكي بتطبيق معرفتها في الابتكار والتجديد والإبداع، والأداء، والذوق لتقدم القيمة المرغوبة . استطاعت الشركة في أقصى الظروف الاقتصادية أن

تتفوق على منافسيها وزيادة حصة السوق لأنها تعرف أسواقها وعملائها معرفة جيدة.

استطاعت نايكي، في الماضي، من خلال صورتها الجيدة خلال شاشات التليفزيون ولوحات الإعلانات أن تضع أقدامها في خطتها التسويقية. مازالت تستخدم الإعلانات التجارية السريعة، وأحيانًا تنشرها على الفيس بوك أو اليوتيوب. ولكن نايكي تهدف حاليًا، إلى إسهام المستهلكين في حوار رقمي ومشاركتهم في المجتمع الفعلي للماركات الرياضية. تم ذكر نايكي، خلال الألعاب الأوليمبية الأخيرة. في آلاف التغريدات وجذبت مئات الآلاف من معجبي الفيس بوك الجدد. بدأت الرياضة الرقمية، وهي جزء آخر من هذه الاستراتيجية التسويقية، مع ظهور برنامج **Nike**+، وهي من أجل تحقيق أهدافهم المتعلقة بلياقتهم البدنية. إن وضع شريحة حاسوب في بطن الحذاء الرياضي الذي يرتديه شخص ما ، تؤدي إلى إرسال بيانات أداء لجهازه أو جهازها الموبايل (المسافات بالنسبة للعدائين، ارتفاع القفزة للاعبي كرة السلة، وهكذا). يمكن للمستخدمين أن يشحنوا إحصاءاتهم على موقع **Nike**+، ووضع خريطة لتقدمهم مع مرور الوقت، ومقارنة النتائج مع بعضها البعض(2).



الشكل التوضيحي **3-2** تحليل السوق والمستهلك

تذكّر أيضًا أن أفضليات، وسلوكيات ومواقف الناس يمكن أن تتغير في أي وقت، مما يخلق مستهلك جديد أو أسواق لرجال الأعمال أو تغيير الأسواق الحالية، يمكن أن تصبح التغييرات أحيانًا شديدة التطرف قد تصل إلى حد اختفاء الأسواق مثلمًا حدث لمسجلات الفيديو المحمولة باليد التي تنتجها شركة فيليب **Flip**. سيطرت ماركة فليب المشهورة المعتدلة الأسعار على السوق السريعة النمو الخاصة بكاميرات الفيديو التي تشمل مسجل أيضاً، عندما تم شراء الشركة الأم من قبل شركة سيسكو **Cisco** عام 2009، وبعد عام فقط أغلقت سيسكو شركة فليب وسوقها، عندما أدركت أن المستهلكين قد تحولوا إلى استخدام الهواتف الذكية متعددة الوظائف لتسجيلات الفيديو بدلا من شراء جهاز فردي مثل جهاز فليب[1].

طبقا لمعلومات شركة نايكي، فإن كل سوق يختلف عن الآخر، مما يؤثر في التخطيط من أجل التسويق المختلط للمنتجات، واختيار القنوات، ووسائل الاتصال. إن الخطوة الأولى لنايكي، ولأي مسوِّقين آخرين هي التعريف الواسع للسوق واحتياجاته.

تعريف واسع للسوق والاحتياجات **Broad Definition of Market and Needs**

<u>نصيحة للتخطيط</u>

عند تشكيلك لحملتك التسويقية، ابحث وحلل السوق الواسع لمنتجك.

يمكن تعريف السوق طبقاً لمستويات خمس أساسية: (1) سوق محتملة، (2) سوق متاحة، (3) سوق متاحة مؤهلة، (4) سوق مستخدمة أو مستهدفة و (5) سوق مخترقة [3]. يوضح الشكل التوضيحي 3-3 هذه التعريفات بمثال عن السيارات المؤجرة. يشمل السوق المحتمل أقصى عدد من المستهلكين المتاحين لمنتج إحدى الشركات (مع الاعتراف، بالطبع، بأنه لا يوجد منتج واحد يُعجب كل المستهلكين). لاحظ أنه في حالة وجود المنتج بالفعل فإن السوق المخترقة تشمل أشخاصاً يشترونه بالفعل. إن باقي السوق يتكون من مشترين غير موجودين (مستهلكين محتملين) يدركون معنى العرض أو يقدرون فوائده، ولديهم القدرة للوصول إليه وهم في سن مناسب أو لديهم المهارة لشرائه أو استخدامه ودفع ثمنه. ولذلك، فإن المسوِّقين

نوع السوق	التعريف	مثال لسيارات التأجير
سوق محتملة (تعريف أوسع).	جميع العملاء المهتمين بعروض خاصة.	أي سائق يحتاج إلى وسيلة نقل مؤقتة.
سوق متاحة (مجموعة فرعية من السوق المحتملة).	العملاء المهتمين يملكون دخلاً كافياً أو لديهم الفرص للوصول للعرض.	أي سائق قادر على دفع رسوم الإيجار ويعمل في المنطقة التي تخدمها خدمات تأجير السيارات.
سوق متاح مؤهلة (مجموعة فرعية من السوق المتاحة)	العملاء المؤهلين للشراء على أساس العمر (للمنتجات التي لا يمكن بيعها للمستهلكين أقل من السن المسموح) أو معايير أخرى.	سائقون في الأسواق المتاحة لديهم رخص سارية المفعول وفي أدنى أو أقصى حد للقيود العمرية.
السوق المستهدف (مجموعة فرعية للسوق المتاحة المؤهلة التي يحب خدمتها).	عملاء تزمع الشركة استهدافهم لأحد العروض المعينة.	سائقون في السوق المتاحة المؤهلة وهم في حاجة إلى السفر من المطارات إلى نهاية رحلاتهم.
سوق مخترقة (مجموعة فرعية من السوق المستهدفة).	عملاء يشترون باليغل نوع المنتج الذي تبيعه الشركة.	سائقون في السوق المستهدف الذين استأجروا سيارات من قبل.

الشكل التوضيحي 3-3 تعريف السوق

يرغبون في تضييق مساحة تركيزهم عن طريق كسب المعرفة الشاملة للمستهلكين في الأسواق المحتملة، المتاحة، والمتاحة المؤهلة.

قد توصف الأسواق، طبقاً لأهداف التخطيط، بعلاقتها بالجغرافية وأيضاً بتعريف المنتج والعميل. إن سوق "الهاتف الذكي بالولايات المتحدة" وصف واسع لإحدى الأسواق المستهدفة التي تسعى إليها شركة آبل لتقديم خدماتها بجانب هاتفها **iPhone.**

يجب على شركة أبل تعريف كـل سـوق مسـتهدفة جغرافيـا بسـبب معـايير وسـائل الاتصـال اللاسلكية الدولية: "سوق الهاتف الذكي الأمريكي" و "سوق لندن للهـاتف الـذكي"، هـما مـثلان على ذلك. وهناك طريقة أخـرى لتعريـف السـوق وهـي المتعلقـة باحتيـاج العميـل: "سـوق بالتيمور لقاتل الأعشاب الضارة" هو وصف إجمالي لمجموعة العمـلاء التـي تسـعى للحصـول على منتج يقضي على الأعشاب الضارة. ومن داخل هذا السوق قد توجـد مجموعـات فرعيـة من العملاء والعملاء من رجال الأعـمال الـذين يفضـلون منتجـات صـديقة للبيئـة، أو الـذين يريدون التخلص من أنواع معينة من الأعشاب الضارة مثل اللبلاب السام لأسـباب جماليـة أو صحية.

ثانيـاً، تقـوم الشركـة بأبحـاث في الاحتياجـات الواسـعة للسـوق المتاحـة. هنـا، يكـون التأكيد على تعريف الاحتياجات العامة قبل التحقيقات الأكثر عمقاً لكل احتياج جزئي معين. يساعد هذا البحث الشركة على تعريف ما الذي يقـدره العمـلاء ومـا هـي صـورته، منتجاتـه، خدماته، وبعض الصفات الأخرى التي يمكن وضعها لتباينات تنافسية. ضـع في الاعتبـار وضـع فولكس فاجن التي تهـدف لأن تصـبح أكـبر صـانعي السـيارات في العـالم بحلـول عـام 2018. (احصـــل عـــلى آخـــر أخبـــار الشركـــة حـــول مجموعـــة فـــولكس فـــاجن في أمريكـــا عـــلى **www.volksvagengroupameraica.com**

فولكس فـاجن **Volkswagen**. قاعـدتها الرئيسـية وولفسـبرج **Walfsburg** بألمانيـا، وتقـوم بتصميم السيارات وعربات النقل لأسواق مختلفة واحتياجـات متنوعـة. يعـد التصـميم أحـد عناصر القوة التنافسية لديها في جميع الأسـواق. ولهـذا السـبب فـإن كـل عربـة لهـا طرازهـا وسماتها، وفوائدها التي تُعدل طبقـا للسـوق المعنيـة المسـتهدفة. إن سـيارة فـولكس فـاجن الأنيقة، لامبورجيني الرياضية تُقيَّم في جميع أنحاء العالم كأحد رموز المكانة الاجتماعية، بينما البيتل **Beetle** فتُقيَّم لكفاءتها واقتصادها في الوقود بجانب شـكلها وشخصـيتها المتميـزة.. إن عربات فولكس فاجن **Amarok** التي تسير بمحرك الديزل، وهي عربات تجارية تصـنف نقـل تتميز بقـوة عملهـا والاقتصـاد في الوقـود ويقـدِّرها المشـترين مـن رجـال الأعـمال في أمريكـا اللاتينية.

إن سيارة الجولف متوسطة الحجم والأنيقة التي تليق بالسير في شوارع المدن والطرق السريعة أصبحت السيارة الأكثر مبيعاً في أوروبا. تفتح فولكس فاجن مصنعاً جديداً لسيارة أودي **Audi** في المكسيك لتصدير السيارات إلى أمريكا الشمالية، حيث أصبح الطلب على هذه السيارة الأنيقة قوي للغاية. عند النظر للأمام نجد أن خطة المسوِّقين لفولكس فاجن للاستمرار في استخدام معرفتهم باحتياجات العميل في كل سوق بجانب قدراتها التصميمية الشهيرة كمزايا تنافسية في السباق المحموم للحصول على حصة السوق. إن الوصول إلى الهدف بيع 10 ملايين سيارة وعربة نقل في سنة واحدة سوف يضع فولكس فاجن في المكانة الأولى لهذه الصناعة طبقا لما كانت تهدف إلى تحقيقها[4].

ينظر المسوِّقون، بجانب الفهم الواسع للاحتياجات، إلى الدراسات الإحصائية العامة للسكان للإحساس بماهية كل سوق، ومثال على ذلك معلومات إدارة الإحصاء الأمريكية التي تظهر عدد الأشخاص والأسر في مناطق معينة من الدولة. بدأ المسوِّقون في البحث فيما وراء الأرقام المجردة والبحث في الجنس (الرجل/ المرأة)، العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية (الزوجية)، الدخل، ملكية المنزل، وبعض السمات الأخرى المرتبطة بمنتجاتهم.

يمكن للمتسوِّقين، في سوق رجال الأعمال استخدام "منظومة تصنيف الصناعة في أمريكا الشمالية" **North American Industry Classification System** لتصنيف الصناعات والتحقق من حجم الصناعة. يمكن الحصول على بحوث إضافية حول الصناعات، والمنتجات والأسواق الجغرافية من العديد من المصادر المتنوعة، التي تشمل منظمة التجارة الدولية، البنوك العالمية، القنصليات الأجنبية، الجامعات، والمشروعات التجارية. إن الخطوة التالية بالنسبة لأسواق المستهلك، هي الحصول على السمات المفيدة المرتبطة بالمنتج، مثل المبيعات السنوية، عدد الموظفين أو الصناعات التي يمولها رجال الأعمال في السوق. إن حلول موتورولا - على سبيل المثال، تحدد الأسواق طبقاً للصناعة (مثل قطاع الأمن العام، بما في ذلك إدارات الإطفاء والشرطة) وبحث

احتياجات الاتصال لكل سوق، ونسجت حلولاً كاملة (مثل نظم الاتصال المزدوجة)، تتناسب مع احتياجات كل صناعة[5].

الأسواق كأهداف متحركة **Markets as Moving Targets**

إن الأسواق دائمة الذوبان: فالمستهلكون يذهبون ويجيئون، يولدون ويموتون، يبدأون أو يتوقفون عن شراء سلعة أو خدمة؛ يغير رجال الأعمال أماكنهم، يدخلون في مشروعات تجارية ويخرجون منها، تتوسع الوحدات أو تنكمش، البدء أو التوقف عن شراء منتج ما. إذن، في هذه المرحلة من تحليل السوق، يحتاج المسوقون إلى تحديد اسقاطات التغيرات الديموجغرافية في الأسواق والتنبؤ بالطلبات المستقبلية (أو مبيعات) أنواع منتجاتهم، كأسلوب في تحديد حجم إجمالي السوق بمرور الوقت (التنبؤ يتم مناقشته في فصل 10).

نصيحة للتخطيط

فكر في الأسواق الحالية وأسواق الغد عند تطوير خطتك.

هل من المتوقع للتعداد السكاني أن ينمو أو ينكمش وما هي النسبة؟ كم عدد رجال الأعمال الجدد الذي من المتوقع أن يدخل أو يخرج من السوق؟ وما هي التوقعات المستقبلية للمبيعات الإجمالية لمنتج صناعة ما، خلال السنوات القادمة؟ هل تقدم هذه التوقعات أسواقاً ضخمة؟ أم أسواق راكدة، أم أسواق منكمشة؟ تؤثر الإجابات على هذه الأسئلة في كل ما تضمنته خطتك التسويقية والخاصة بالبحث ، الاستهداف، والأهداف. فكر في سوق الموبايل الحاسوب.

الموبايل الحاسوب **Mobile Computing**. منذ اختراعه، سيطرت شركة أبل بأيقونتها الجديدة "الآي باد" **iPad** على سوق حاسوب التابلت. وبالرغم من ذلك فإن أول **iPad** كان ينقصه الكاميرات وبعض المقوِّمات الأخرى التي أضيفت إليه حالياً، وقد جذب ملايين العملاء نظراً لسهولة حمله واستخدامه، وتصميمه الراقي. كان الـ **iPad** اكتشافاً ملحاً. ومع الانكماش الاقتصادي وتضاؤل مبيعات الحاسوب الشخصي، اتجه الكثير من الأشخاص ورجال الأعمال إلى شراء الـ **iPad** كنوع من الرفاهية وبديل متحرك عن اللاب توب التقليدي.

وفجأة اضطرت الشركات المشاركة في صناعة الكمبيوتر إلى إضافة تعديلات تناسب الواقع السوقي الجديد والتحولات الضخمة لشراء ما هو جديد.

بحلول عام 2012 كانت مبيعات "التابلت" في الازدهار، مع استمرار الأي باد **iPad** على رأس قائمة المبيعات الخاصة بالمنافسين مثل **Amazon's kindlle** و **Samsung's Galaxy Tab**. وفي نفس الوقت، سارعت شركة ديل **Dell** إلى مراجعة خطتها التسويقية، وأبطأت مبيعاتها من الحاسبات الشخصية الكبيرة والصغيرة. بدأت شركة إنتل لصناعة أقراص الحاسوب الصغيرة (الرقائق) في التفكير في المستقبل عن طريق تصميم أجهزة معالجة أصغر وأسرع لتقوية الجيل الجديد من أجهزة الموبايل [6].

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ضع في الاعتبار حصة السوق لتحديد أهداف واقعية ومعايير مترية.

هناك المزيد من البحوث المتاحة جماهيرياً لمعظم الأسواق والمنتجات، ولكن المسوّقون للمنتجات الضخمة يجب أن يقوموا بأبحاثهم الخاصة لإظهاركم الطلبات والمبيعات. إن هذا الجزء من عملية التخطيط يوجد أيضاً داخل تحليل **SWOT** والذي تمت مناقشته في الفصل الثاني، لإمكانية الكشف عن فرص جديدة أو تهديدات يجب التعامل معها أو مواجهتها.

حصة السوق كإشارة حيوية **Market Share as a Vital sign**

إن حصة السوق هي النسبة المئوية للمبيعات في سوق ما تقيمه شركة معينة، أو ماركة أو منتج ما، يتم حسابها بالدولار أو بالوحدات. عادة ما تتغير حصة السوق بمرور الوقت، نظراً لأن الشركات ومنافسيها تغري العملاء والسوق تنمو أو تتقلص. والمنافسين يدخلون السوق ويخرجون منه. يمكنك استخدام المعلومات الخاصة بحصة السوق كحظ أساسي لفهم الديناميكيات التاريخية للسوق، وكمعيار لوضع وقياس أهداف الخطة التسويقية.

إن حصة السوق، يتم حسابها، ببساطة طبقاً لهذه الصيغة التالية:

$$\frac{\text{مبيعات المنتج لشركة ما في السوق (وحدات أو دولارات)}}{\text{إجمالي مبيعات هذه المنتجات في السوق (وحدات أو دولارات)}}$$

إذن، إذا باعت الشركة (أ) مليونين من الوحدات في الخمسين ولاية، وإجمالي مبيعات السوق لجميع مبيعات المنافسين من هذا النوع من المنتج تصل إلى 10 مليون وحدة، فإن حصة السوق الأمريكية للشركة (أ) يتم حسابها كالآتي:

$$\% 20 = 20 = \frac{2,000,000}{10,000,000}$$

عادة ما يتم استخدام الوحدات لحسابات حصة السوق لأن التباينات في سياسة تسعير الشركة يمكن أن تشوه مقارنات الحصة. ولكن الشركات لا تقدم، عادة، تقارير عن المبيعات بالوحدات. ونتيجة لذلك، ففي حالة رغبة أي شركة حساب حصتها التسويقية وحصة منافسيها فقد يصبح من الضروري أن تقدر المبيعات بالدولار. ولنفترض أن الشركة (أ) تبيع منتج ما بقيمة 15 مليون دولار في السوق الأمريكية، وشركة (ب) تبيع منتج ما بقيمة 12 مليون دولار في السوق الأمريكية، إذن فحصة الشركة (أ) تصبح 15% وحصة الشركة (ب) تصبح 12%.

إن حصة السوق، طبقاً لما أشير إليه مسبقاً، هي عبارة عن لقطة سريعة خلال فترة زمنية تظهر أوضاع المنافسين (نسبياً) خلال فترة معينة - أوضاع يمكن أن تتغير دائما. فعلى سبيل المثال، كان موردو شركتي **LG** وسامسونج مسئولين عن ما يقرب من 100% من سوق 2010 للوحات عرض حاسوب التابلت، بفصل الشعبية المنقطعة النظير لنماذج مثل **iPad**. من ناحية أخرى، ففي عام 2011 فإن الحصة التقديرية للسوق لكلا من الشركتين الكوريتين انخفض إلى ما يقرب من 35% فقط. لماذا؟ لأن المنافسين من اليابان، والصين، وتايوان كانوا يكسبون الأرض بعرض أجهزة التابلت الحالية والمستقبلية. إن أجهزة التابلت الجديدة التي ظهرت عام 2012 غيَّرت أيضاً من طلبات السوق، كما غيَّرت فوراً من حصة السوق بين موردي العروض.

يجب على صناع العروض، مع تقليل حجم التابلت وزيادة تعقيداته تحقيق أكثر المعايير صرامة خلال السنوات المقبلة، والتي ستؤثر في حصة السوق أيضاً [7].

من الواضح أن حصة السوق تعد من أهم الإشارات الحيوية لرجال الأعمال، والتي يجب مراقبتها بمرور الوقت كوسيلة لتحديد أماكن المشكلات المحتملة والفرص المحتملة أيضاً. يجب على الشركات تطوير المعلومات عن حصة السوق لكل منتج وفي كل سوق، مع التحديث المنتظم لكم الحصة لمتابعة تحولات السوق ومراجعتها كمثيرات ممكنة لمراقبة المقاييس (تم مناقشة ذلك بالتفصيل في الفصل العاشر).

إن حصة السوق، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر مباشرة في أسلوب التجزئة والاستهداف، لأن الشركة التي لديها استراتيجيات تسويق لجذب نصيب أكبر وأكبر من قطاع السوق المنكمش قد ينتهي بها الأمر إلى الحصول على ما يقرب من 100% من سوق شديد الصغر بحيث يصعب تحقيقه أية ربحية. توقفت شركة كيسكو **Cisco** عن إنتاج مسجلات الفيديو ماركة **Flip** التي كانت تُعد بكل المقاييس الماركة المسيطرة للكاميرات المسجلة - لاقتناعها بأن السوق على حافة لفظها، بفضل الظهور الجديد للهواتف الذكية. بعد إفلاس شركة كوداك، سحبت أسواق الفيديو كاميرا والكاميرا الرقمية للتركيز على طباعة الصور، والذي يرجع، جزئياً، إلى تعدد وظائف الهواتف الذكية والتي حلّت محل الأجهزة الفردية (وهو الأمر الذي أدركته شركة كيسكو)[8]. ومن ناحية أخرى، لاحظت معظم الشركات الأسواق التي يبلغ فيها الطلب أعنان السماء، واستخدام الحصة بمرور الوقت لتحديد الفرص، وفهم الديناميكيات التنافسية، ووضع وقياس التقدم تجاه الأهداف.

تحليل احتياجات وسلوك العميل

Analyzing Customer Needs and Behavior

عند وضع تحليل السوق كخلفية، استخدم المسوُّقون أساليب البحث لفحص الاحتياجات، وسلوك الشراء، ومواقف العملاء في أسواقهم. إن هذا البحث يشكل أساس القرار حول أي القطاعات يجب استهدافها. وأي الأساليب أكثر تأثيرًا لتحديد

مكانة المنتج في كل سوق، وما هي استراتيجيات التسويق والتكتيكات الأكثر مناسبة لإرضاء العميل. إن الجزء الموجود في آخر الفصل الذي يدور حول بحوث التسويق يناقش كيف يمكن للمسوِّقين دراسة وفهم سلوكيات العميل وقرارات الشراء.

إن القوى في البيئة الخارجية يمكن أن تلعب دورًا أساسياً في التأثير على من، ماذا، متى، أين، لماذا وكيف تكون سلوكيات الشراء عند العملاء ورجال الأعمال. يعد هذا الأمر أحد أسباب دراسة الوضع الراهن، كما نوقش في الفصل الثاني. عند التعرض لفترات من الكساد الاقتصادي، يُغير العديد من المستهلكين والعملاء من رجال الأعمال أنماطهم الشرائية - أحيانًا تقل عملية الشراء وأحياناً يسعون لبدائل أقل سعراً ولهذا السبب قدمت كلاً من نستلة ويونيليفر عبوات أصغر وأقل سعرًا لمنتجاتهم ذات الماركات المعروفة لجذب العملاء الأوروبيين الذين يدفعون نقدًا. هناك شباب، وطلبة وأسر ذات عائل واحد ومساجين عاطلين لا يجدون وظيفة "وذلك طبقًا لما يوضحه أحد كبار المديرين التنفيذيين في نسلة، مضيفًا: "يمكن أن توفر لهم خيارات متاحة". وفي نفس الوقت أصبحت محال السوبر ماركت، الصيدليات، وسلاسل محال التخفيضات جاذبة أيضًا لنفس المستهلكين بسبب أسعار منتجاتها المنخفضة[9]. ولكن، هذا السلوك الشرائي، في أوضاع اقتصادية مختلفة، قد يتغير مرة أخرى فارضًا بالقوة شكلاً جديدًا للعديد من خطط التسويق.

إن تصرفات وعادات المستهلكين والعملاء من رجال الأعمال تتأثر بوضوح ببرامج التسويق المختلط التي تطبقها شركات مختلفة تتنافس على جذب انتباه هؤلاء العملاء، وولائهم، وقوتهم الشرائية. ومن منظور العميل لا يمكن لأي تكتيك تسويقي أن يقف في عزلة. وهناك حركة تكتيكية وإدارة تستخدمها الشركة وهي حركة شديد، التحفيز في السوق (وبعض منها يمكن ملاحظته، ومعظمها لا يمكن ملاحظته). لذلك، يجب على المسوَّقين ألاّ يفهموا فقط أسواقهم والقوى البيئية التي تشكل تصرفات العملاء، بل يجب أن يتعلموا أيضًا رؤية مُجمل أنشطتهم التسويقية وتصرفات الشركات المنافسة من خلال أعين عملائهم.

تـذكّر أن الاحتياجـات المبينـة عـادة مـا تكـون قمـة جبـل الـثلج: لـدى العمـلاء أيضًـا احتياجات غير مبينة (مثل سـلعة مـا أو خدمـة)، وأحيانًـا هنـاك احتياجـات سريـة (مرتبطـة بالمفهوم الذاتي أو احتياجات أخرى داخلية). إذن، من المهم فهـم المشـكلة التـي يسـعى كـل عميل إلى حلها، وما الذي يريده هذا العميل حقًا من الحل. تـذكّر أن الاحتياجـات، الرغبـات، التصرفات، السلوكيات، وعمليات اتخاذ القرار للعملاء، تختلف عمومًا، عن العملاء من رجـال الأعمال. تسلط الأجزاء التالية الضوء عـلى التـأثيرات الهامـة لفهـم متـى يـتم إعـداد الخطـط لأسواق المستهلكين ورجال الأعمال.

أسواق المستهلكين **Consumer Markets**

من الذي يشترى أو يستخدم المنـتج، متـى، أيـن، كيـف، ولمـاذا، مـا هـي عمليـة اتخـاذ قرارات المستهلكين لشراء هذا المنتج، وكيف تتغير العملية والقرارات عـلى مـر الوقـت؟ أنظـر إلى كلاً من المصادر الداخلية والخارجية للبيانات لهذا التحليل الخاص باحتياجـات المسـتهلك، واتخاذ القرار والسلوكيات.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

حـدد الاحتياجـات عـن طريق السـلوك ومـا يقولـه المستهلكين أيضًا.

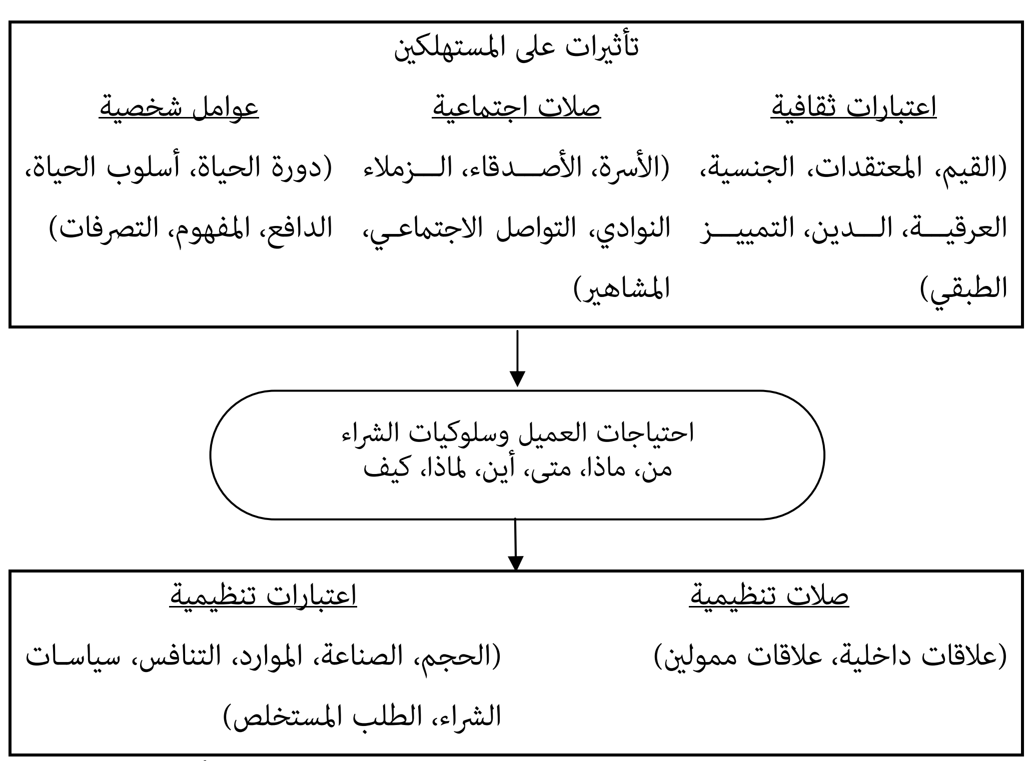
عند اتخاذ القرارات حول عمليات الشراء الأكثر تعقيدًا، مثل شراء سـيارة حيـث يأخـذ العميـل، عمومًـا وقتًـا أطـول، إجمع معلومات أكثر حول البدائل، واتخذ القرار بحرص أكثر، وأن يكون لديك المشاعر القوية بعد عملية الشراء. إن الأشياء الرخيصة ثمنًا، يتم شرائها بطريقة عفوية؛ مثـل شراء الحلـوى التي لا تحتاج إلى دقة في الاختيار قبل وبعد الشراء. عند فحص العملية الكاملـة التـي يتبعهـا المستهلكين عند الشراء، والاستخدام، وتقيـيم منتجـاتهم، يمكـن للمسـوّقين أن يحـددوا كيـف، متى وأين البدء في أنشطة التسوق المناسبة.

عند البدء في عملية الشراء، على سيل المثال، قـد يحتـاج المتسـوقون إلى التأكيـد عـلى الفوائد التـي تحـل مشـكلات المسـتهلك. وقـد يحتـاج المتسـوقون فـيما بعـد إلى التواصـل مع الأماكن التي يمكن الحصول فيها على المنتجات، وبعد ذلك بقليل قد يحتاج المسـوَّقون

لطمأنة المستهلكين على أنهم اتخذوا قرار الشراء السليم. إن طبيعة وتوقيت أنشطة التسويق سيعتمدان على ما يتعلمه المسوِّق حول اتخاذ المستهلك للقرار (وأيضًا حول إستراتيجية وموارد المسوِّقين أيضًا).

بالرغم من أن مستوى التأثيرات يختلف من فرد لفرد آخر إلا أن احتياجات المستهلك ورغباته، وسلوكياته تتأثر بالاعتبارات الثقافية، والصلات الاجتماعية والعوامل الشخصية.

اعتبارات ثقافية: إن المستهلكين، كمشترين، يشعرون بتأثير الثقافة القومية أو الإقليمية التي نشأوا من خلالها بجانب الثقافة التي يعيشون فيها حاليًا. هذا يعني أن المستهلكين، في مختلف البلدان، يتعاملون دائمًا مع الظروف الشرائية من منظور مختلف بسبب القيم والمعتقدات المختلفة والأفضليات المتباينة. وبدون إجراء أي بحث فإن المسوِّقين لا يستطيعون معرفة هذه التباينات أو كيفية التعامل معها.



الشكل التوضيحي **3-4** البحث عن الاحتياجات، السلوكيات، والتأثيرات

إن الثقافات الفرعية عبارة عن مجموعات متميزة متميزة داخل ثقافة أوسع، تظهر وتحافظ على هويات ثقافية متميزة من خلال دين، قومية، خلفية عرقية أو أسلوب حياة مشترك. إن التنوع في الثقافات الفرعية تقود قرارات وسلوكيات المستهلكين في الولايات المتحدة. فعلى سبيل المثال، فإن الأمريكيين من أصل كوبي عادة ما يفضلون أكلات مختلفة أكثر من الأمريكيين الصينيين. كما أن المراهقين - في الثقافات الفرعية - عادة ما يفضلون أذواق مختلفة من الملابس، الموسيقى واختيارات المقاصد السياحية لا تتفق مع كبار السن منهم.

إن الفوارق الطبقية، حتى وإن كانت راقية، إلا أنها تؤثر أيضًا في سلوكيات المستهلك. فالعضو في كل طبقة عادة ما يشتري ويستخدم المنتجات بنفس الأسلوب؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن الأشخاص الذين يطمحون الوصول إلى طبقة مختلفة يحاكون أنماطًا للشراء والاستخدام عند هذه الطبقة. إن المسوِّقين الأذكياء يتعلمون كيف تعمل هذه الفروقات ويطبقون هذه المعرفة على القرارات الخاصة بالمنتجات، ووسائل التواصل، التسويقية، إجراءات التوزيع، مستويات السعر، واستراتيجيات الخدمات.

الصلات الاجتماعية: يتمتع المستهلكون بشبكة من الصلات الاجتماعية تؤثر في طريقة شرائهم، صلات مثل الروابط الأسرية، الصداقات، مجموعات العمل، والمنظمات المدنية. إن أعضاء الأسرة، على سبيل المثال، يسيطرون بأسلوب مباشر أو غير مباشر على نفقات الأسرة، لشراء العديد من السلع والخدمات. فالأطفال يطالبون أبائهم بشراء منتجات يعلن عنها من خلال التليفزيون؛ الآباء يشترون أشياء للحفاظ على صحة أبنائهم أو أمنهم؛ تتخذ الأسر قرارات جماعية حول كيفية قضاء عطلاتهم. إن الصلات الاجتماعية تشمل الأصدقاء والمعجبين على الفيس بوك، تويتر، وبعض شبكات التواصل الاجتماعي الإليكترونية.

من الأهمية بمكان فهم المسوِّقين لتأثير الصلات الاجتماعية على العمليات الشرائية لوضع خطط لمنتجاتهم المخصصة لأعضاء معينين من الأسر، أو لاستخدامهم أو

لبعض المناسبات الخاصة. ظهرت مؤخرًا فكرة المنح الاجتماعية (الهدايا) والتي تُعد إحدى السمات التي تلعب فيها الصلات الاجتماعية للمستهلكين دورًا أساسيًا.

المنح الاجتماعية (الهدايا) **Social gifting**. هل تريد أن يذكرك أحد بأعياد ميلاد أو المناسبات الخاصة بالأصدقاء؟ هل ترغب في الحصول على أفكار مناسبة للهدايا؟ إن تقديم الهدايا الاجتماعية تحقق احتياجين عن طريق مساعدة المستهلكين للشراء وإرسال كارت هدية أو ترتيب عملية تسليم منتج ما لأي مناسبة خاصة. إن شركة راب **Wrapp**، ومقرها الرئيسي بالسويد تدع المستخدمين لإرسال كروت هدايا رقمية للأصدقاء للشراء من تجار التجزئة عن طريق تواصلهم على الفيس بوك (أو إرساله إليكترونيًا أو على المحمول). إن شركة كارما، المملوكة لفيس بوك تتيح للمستخدمين مراقبة مواقع أصدقائهم على الفيس بوك (ويشمل ذلك معرفة أعياد الميلاد والعلاقات الخاصة) واقتراح الهدايا الملائمة لكل مناسبة. يستخدم الشاري موقع كارما لاختيار هدية ما أو كارت تهنئة، وبعد ذلك تخطر كارما المستلم بهذه الهدية. تعتمد أيضًا فروع ستاربك **Starbuck** على هذه الأنواع من التواصل الاجتماعي عن طريق الدعاية لكروت الهدايا الرقمية التي ترسل عبر الفيس بوك[10].

عند التطرق لموضوع الفوارق الطبقية، فإن التطلعات لأنواع مختلفة من التواصل الاجتماعي يمكن أن تمثل تأثيرًا قويًا على السلوك الشرائي. وما يوازي ذلك، على سبيل المثال، فإن الأطفال قبل سن المراهقة، يرغبون بقدر الإمكان في الظهور ككبار وبالتالي يحاكون أساليب المراهقين، ويلبس المراهقون كل ما يستخدمه المشاهير المعجبون بهم؛ يسعى المدراء إلى الارتقاء باتباع نفس الأزياء التي يرتديها المدراء من المستويات الأعلى. وعادة ما يسعى المستهلكون في إطار كل مجموعة اجتماعية إلى بعض القادة للحصول على النصيحة أو التوجيه عند اتخاذ قرارات الشراء.

عوامل شخصية: تعد العوامل الشخصية من التصنيفات الأخرى الهامة الخاصة بالتأثيرات على طريقة المستهلك في الشراء، تغطية دائرة الحياة، أسلوب الحياة، والتركيبة السيكلوجية، بجانب بعض العوامل الأخرى. يشير مصطلح دائرة الحياة إلى تغيرات

الوضع الأسرى للفرد بمرور الوقت، أعزت، متزوج، خاطب، متزوج ولديه أطفالاً، مطلق، متزوج للمرة الثانية، وهكذا فإن كل مرحلة من مراحل دائرة الحياة تشمل الاحتياجات المختلفة في الشراء، المواقف، والأفضليات، والتي تعني في المقابل إمكانية تعريفها عن طريق البحث والتعامل من خلال التسويق. فالشخصان المخطوبان، على سبيل المثال، مستهدفان من قبل المسوِّقين الذين يبيعون الملابس الرسمية، والدعوات لحفلات الزفاف، وخدمات تقديم الطعام، وبعض السلع الأخرى لحفلات وخدمات الزفاف. كما أن الآباء الجدد مستهدفين من قبل المسوِّقين الذين يبيعون كل أنواع المنتجات.

إن أسلوب الحياة هو نمط المعيشة التي يعرضها الشخص من خلال الأنشطة والمصالح - كيف يقضي الفرد وقته. يستخدم المسوّقون لفهم تعقيدات أساليب الحياة، وتأثيراتها على أسلوب المستهلك في الشراء - تقنيات بفحص متغيرات يطلق عليها السمات الجغرافية السيكلوجية، التي تشغل معًا صورة أسلوب حياة المستهلك. هناك بعض الأسواق يتم التعامل معها من خلال السمات الجغرافية السيكولوجية. فعلى سبيل المثال، عند دخول موقع السفر الإلكتروني أكسبديا **Expedia** السوق الهندية، أكّد على مدى قوته عند تنظيم حركة الفنادق، وسائل النقل، وأنشطة قضاء العطلات لكل أسلوب حياة أو منافع ذاتية. وسواء كان المستهلك يريد السفر في آخر لحظة إلى منتجع في جزيرة ما أو جولة شاملة في المدن الأوروبية، فإن موقع أكسبيديا هو الموقع المناسب لكل أنواع السفر والذي يوفر الوقت والمال[11].

إن العناصر الداخلية مثل الحافز، القدرة على الفهم، والمواقف - الجزء الكامل لتركيبة المستهلك السيكولوجية - يمكن أن تؤثر بقوة في سلوكيات المستهلك. ينبع الحافز من رغبة المستهلك لتحقيق احتياجاته ورغباته. إن القدرة على الفهم هي كيفية تنظيم الفرد للمدخلات البيئية (مثل الإعلانات، الحوارات، والإعلام) ولاستخلاص القيمة والمعنى. عندما يتحدث المسوقون عن "التغيير وسط الركام"، فهم يعنون مدى قوة رسالتهم بين العديد من الرسائل التي تنهال على المستهلكين طوال اليوم - ليس مجرد جذب انتباه بل تحفيز المستهلك على الاستجابة. المواقف هي التقييمات الفردية

الدائمة للمشاعر تجاه شيء ما، مثل منتج ما أو شخص ما. يحتاج المسوُّقون إلى التخطيط لتشجيع المواقف الإيجابية والقدرة على الفهم، وخاصة بعد وقوع حادثة تسلط ضوءًا سلبيًا على فئة كاملة من منتج ما مثل سحب المنتج أو الإعلام عن تلوثه.

أسواق رجال الأعمال **Business Markets**

تتكون هذه الأسواق، مثلها مثل أسواق المستهلكين من الأشخاص العاديين - أفراد يقومون بالشراء بالنيابة عن شركاتهم، وكالات حكومية، مؤسسات، أو منظمات لا تستهدف الربح. وبالتالي، فإن المسوقين في حاجة إلى فحص الاعتبارات والصلات التنظيمية عند تحليل قرارات وسلوكيات الشراء عند رجال الأعمال.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ابحث بعمق لفهم الاحتياجات والاهتمامات الخفية

الصلات التنظيمية: بالرغم من أن الشخص الذي يقوم بالشراء يختلف من شركة إلى أخرى، فإن الوكلاء الرسميين المعنيين بمهام الشراء، ليس هم فقط المشاركين في قرار الشراء. إن المشترين عادة ما يتواصلون مع لاعبين داخليين أُخر. فعلى سبيل المثال، قد يقوم موظف أو مدير آخر بالبدء في عملية الشراء عن طريق تقديم مقترح لشراء شيء ما؛ إن الذين يستخدمون المنتج ، فعليًا، قد يلعبون دورًا في توفير مواصفات معينة، أو اختبار بدائل، أو تقييم مشتريات، وقد يحتاج المشترون إلى التواصل مع المديرين المخولون بالموافقة على عملية الشراء.

هناك بعض اللاعبين الداخليين قد يفرضون بعض أنواع التأثير، اعتمادًا على نوع الشركة وتركيبتها، مثل الإصرار على التناسق مع السلع أو الخدمات القائمة، أو التحكم في أسلوب الوصول إلى المشترين. لا يستطيع كل لاعب المشاركة في كل عملية شراء، ولذلك، على المسوِّقين أن يفهموا عملية اتخاذ القرار التي تتم داخل الشركات الرئيسية ووضع خطة مناسبة لأنشطة تسويقية للوصول إلى اللاعبين المناسبين في الوقت المناسب وبالرسالة المناسبة.

أخيرًا، ادرس العلاقات الحالية للشركة مع الموردين الأكفاء بما في ذلك العقود طويلة الأجل، التقييمات، المتطلبات، وبعض العناصر الأخرى. ويحظى العديد من الشركات بعلاقات شراء طويلة الأجل مع الموردين الذين يقدمون منتجات عالية الجودة ومعايير مناسبة للأداء. إن الشركات متعددة المصادر الخارجية، مثل الشركة العقارية البريطانية "التمويل الشخصي الدولي" والمرتبطة بشركة فوجيتسو **Fujitsu**، عادة ما توقع اتفاقيات لسنوات متعددة مع المورد المختار. وهذا يعني أن الموردين الآخرين، عليهم الانتظار طويلاً قبل أن يحاولوا حتى التقدم لمناقصة للحصول على الصفقات التجارية[12]. إن البحث في صلات ومتطلبات موردي المستهلكين من رجال الأعمال هو خطوة أولى جيدة للانضمام إلى القائمة القصيرة للموردين المصدَّق عليهم والقيام بصفقات البيع.

الاعتبارات التنظيمية: تشمل الاعتبارات التنظيمية حجم الشركة والصناعة، النمو، الوضع التنافسي، سياسات الشراء وإجراءاتها، القيود التمويلية ووقت الشراء عند البحث في هذه العوامل. يحتاج المسوِّقون إلى اكتشاف، مثلاً، إذا كانت الشركة تشتري بأسلوب مركزي أو تسمح لكل وحدة أن تشتري على مسئوليتها، وإذا كانت الشركات تشارك في الأسواق الإلكترونية، وما هي التحويلات أو قضايا الجدولة التي تؤثر في الشراء. إن الأفضليات الخارجية تمثل اعتبارًا تنظيميًا آخر.

إن شراء المشروعات التجارية يتأثر أيضًا بالطلب المستخلص، وأن الطلب على منتجات مشروع ما في الصناعة قائم على فكرة الطلب على المنتجات المرتبطة بالمستهلك. وعلى سبيل المثال، فإن الارتفاع المفاجئ في الطلب على الموتوسيكلات، السيارات، وعربات النقل الصغير في آسيا أدى إلى الإنشاء السريع لشركة باسف **BASF** وهي شركة كيمياوية مقرها الرئيسي بألمانيا، والتوسع في إنتاج وتوزيع طلاء السيارات في هذا السوق. تسعى الشركة أيضًا إلى إنتاج مواد طلاء السيارات المناسبة لجميع المعدات الكهربائية والسيارات التي زادت شعبيتها[13].

إن الطلب المستخلص يتطلب الحذر من مسوقي المشروعات التجارية تجاه السمات

التي بزغت حديثًا والاحتياجات في أسواق المستهلك، وأن يكون لديهم الاستعداد لمساعدة المستهلكين على خدمة مستهلكيهم. إذا لم يكن لدى الموردين الاستعداد في الوقت المحدد وفي نطاق الميزانية، فإن المسوِّقين الذين يخدمون المستهلكين سيواجهون صعوبات في توفير القيمة التي يتطلبها المستهلك في الوقت والمكان المطلوبين. ومن ناحية أخرى، فإن الطلب المستخلص قد يعني أيضًا طلبات ومبيعات أبطأ لمسوقي بيع المشروعات التجارية لرجال الأعمال. خلال الكساد الاقتصادي الحالي، أدى انخفاض الطلب على السفر بالطائرات إلى خفض الكثير من خطوط الطيران لبرامج الطيران الزمنية وإيجاد السبل إلى تخفيض النفقات إلى أقصى حد، مما أثر بالتالي على الممولين مثل شركة بوينج **Boeing**. أجلت خطوط طيران ساوث وست تسليم 20 طائرة نفاثة جديدة طراز بوينج 737 والتي يبلغ ثمنها عدة ملايين من الدولارات إلى عام 2017. ومن جانب آخر، فإن جميع خطوط طيران اليابان **Nippon** والتي توقعت سرعة حصولها على طائرة 787 الاقتصادية الوقود، اضطرت إلى الانتظار لما يزيد عن سنتين، حتى تسوي شركة بيونج مشكلاتها الإنتاجية. أدى هذا التأخير إلى تغيير في خطط التسويق إلى خطوط جديدة وتوقيتات جديدة[(18)].

بحوث التخطيط التسويقي Planning Marketing Research

غطى هذا الفصل نطاقًا واسعًا من القضايا التي يجب بحثها من أجل فهم الشركات بطريقة أفضل للأسواق والعملاء خلال عملية التخطيط التسويقي. غالبًا، ما تكون أفضل طريقة هي البدء ببحث ثانوي - تم جمع معلومات بالفعل لهدف آخر. إن البحث الثانوي هو أكثر إتاحة وأقل تكلفة من البحث المبدئي، تم إجراء البحث للتعامل مع تساؤلات أو أوضاع معينة للتسويق. إن الشكل التوضيحي 5-3 يظهر عدد من الأساليب التي يمكن من خلالها استخدام البحث لدعم خطتك التسويقية.

الشكل التوضيحي **5-3** كيفية دعم البحث لخطة التسويق

نوع البحث	التعريف	أمثلة لدعم خطة التسويق
ثانوي	بحث يستخدم بيانات تم جمعها بالفعل لهدف آخر	• كجزء من تحليل وضعي، لكسب نظرة عامة واسعة للسمات الديموجرافية في سوق ما عن طريق اختبار بيانات إدارة الإحصاء الأمريكية. • كجزء من معيار متري لمقارنة رد الفعل الحقيقي لوسائل اتصال الشركات بمعدل ردود أفعال نمطية داخل الصناعة.
مبدئي	إجراء البحث لمواجهة تساؤل تسويقي معين أو وضع خاص	• كجزء من استراتيجية المنتج للتحقق من الفوائد والخواص المميزة التي يريدها العملاء عند شراء هذا النوع من المنتج. • كجزء من استراتيجية القناة لتحديد نوع العرض داخل المحال والذي سيجذب انتباه المسوّق وينتج عنه ارتفاع المبيعات إلى أعلى معدلاتها. • كجزء من استراتيجية التسعير لفهم كيفية تقييم العملاء للعروض والعروض المنافسة الأخرى. • كجزء من استراتيجية الاتصالات للتأكد من حصول العملاء وفهمهم واستجابتهم لرسالة أو حملة معينة

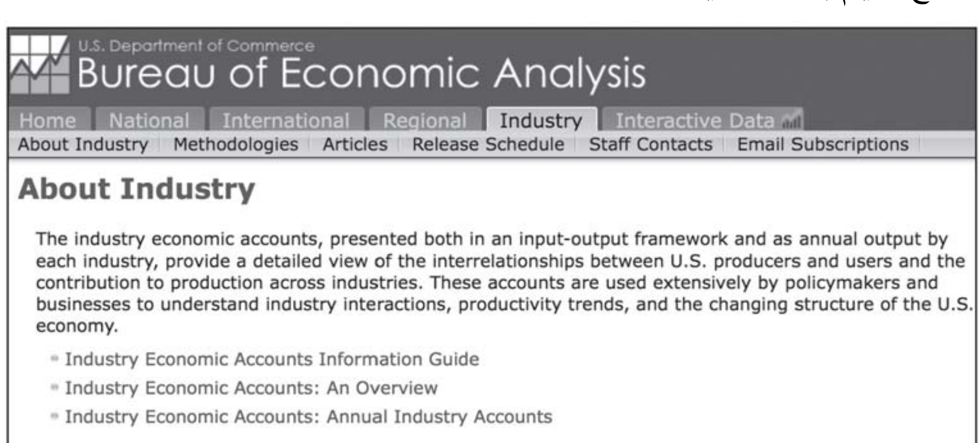
البحث الثانوي **Secondary Research**

إن البحث الثانوي عادة يمثل نقطة بداية لتحليل الوضع، وقد يمثل قيمة كبيرة - إذا أدركت حدوده. راجع التواريخ والمصادر. تقدم بعض المصادر إحصاءات جديدة أو محدَّثة ولمحات مختصرة منتظمة. كما تقدم بعض المصادر الأخرى لقطة سريعة تغطي فترة معنية، قد تكون مفيدة، ولكن قد تصبح عتيقة سريعًا. ضع في الاعتبار أيضًا مصداقية المصدر للتأكد من أن المعلومة صادرة من مصدر غير منحاز وذو سمعة جيدة. إن معلومات

الصناعة التي يتم الحصول عليها من الإدارة الأمريكية للمكتب التجاري للتحليل الاقتصادي، على سيبل المثال، تعتمد على دراسات وإحصاءات حكومية (أنظر الشكل التوضيحي 6-3). إذ قدم المصدر تقريرًا بالبيانات ولكنه لم يجر بحثًا، حاول معرفة أي شيء عن المصدر، حاول التحقق من دقة المعلومات، فقد تعتمد عليها لأهداف تسويقية.

ضع خطة لاستخدام مصادر متعددة للبحوث الثانوية حتى يمكنك الحصول على فوائد من تعدد الآراء، افحص أيضًا تفاصيل كل مصدر في مقابل المصادر الأخرى. أنظر للتفصيلات التي تحتاج إليها في كل مصدر، دون ملحوظاتك عن حداثة معلوماتك واستخلص التفاصيل المعينة لضمها إلى أجزاء متعددة من خطتك التسويقية. كن مستعدًا لشرح وتفسير المعلومات ضمن وضع منتجك أو ماركتك.

عادة ما يكون البحث الثانوي شديد العمومية للرد على الأسئلة المفصلة حول أسواق معينة وأنواع خاصة من العملاء. ومن هناك يأتي البحث المبدئي للتسويق. إن المسوِّقين المؤهلين للقيام بذلك يمكنهم إجراء بحث مبدئي لدعم عملية التخطيط. يوجد لدى بعض الشركات، اختصاصيين من الموظفين لإجراء بحث مبدئي أو يفضلون تعيين اختصاصيين من الخارج للقيام بهذه العملية.



الشكل التوضيحي **6-3** معلومات الصناعة من مكتب التحليل الاقتصادي التابع لوزارة التجارة الأمريكية

البحث المبدئي Primary Research

يبدأ البحث المبدئي بتعريف ما تحتاج إلى معرفته حول سوق معينة وكيفية مساعدة هذه المعرفة في وضعك لخطة تسويقية أكثر فاعلية وكفاءة. فعلى سبيل المثال. قد يرغب صاحب مصنع للسجاد في معرفة المزيد عن عمليات الشراء التي تستخدمها الأسر لتحديد وقت شراء سجادة جديدة لمنزل قائم بالفعل. قد تساعد هذه المعلومة المسوِّقين على وضع خطة أفضل للتوقيت ومحتوى وسائل الاتصال لجذب الاهتمام السريع للماركة، وبعض المنتجات المتميزة من السجاد. كما يستطيع صاحب المصنع أن يكتشف أيضًا المقدرة على فهم الاحتياجات المبينة والغير مبينة التي يمكن أن تحققها السجادة، مثل إضافة الشعور بالراحة للغرفة (مبين) وإظهار الوضع الاجتماعي (غير مبين).

تشمل الخطوة التالية وضع خطة لجمع البيانات من خلال الملاحظة، المسوح (الإنترنت، الهاتف، أو البريد)، التجارب، وبعض طرق البحث الأخرى. إن المسوّقين شديدي الاهتمام بالبحوث العرقية الجغرافية، البحوث الإلكترونية، والتسويق المزاجي.

البحوث العرقية الجغرافية: عند استخدام المسوّقين للبحوث العرقية الجغرافية، يقومون بملاحظة سلوكيات العملاء عند شراء منتج فعلي، أو طريقة الاستخدام ويطرحوا الأسئلة لتوضيح الأسباب لهذه السلوكيات. تستخدم شركة والت ديزني البحوث العرقية الجغرافية لفهم أفضل لمواقف وسلوكيات سوق هام مستهدفة لبرامج تليفزيون الكابل، بين الأولاد (من سن 6 إلى 14): يلاحظ الباحثون المدربون هؤلاء الأولاد أثناء تسوقهم، ويزورون منازلهم لتعلم أساليب وأسباب اختياراتهم واستخداماتهم، وماذا يفعلون في أوقات فراغهم. بناء على هذا البحث، أصبح لدى ديزني الآن ممثلون من هذه المرحلة العمرية يقدمون عروضهم في التليفزيون وهم يحملون ألواح التزلج المرسوم على سطحها السفلي (صور للأشخاص التي يفضلها هؤلاء الفتيان) مع خلق شخصيات تعمل جاهدة على تحسين مهاراتها (والتي يعجب بها الأولاد)[16].

استخدمت شركة ليجو **LEGO** البحوث العرقية الجغرافية لدراسة أنماط لعب الفتيات قبل سن المراهقة قبل تقديم خط إنتاج جديد خاص بالفتيات.

ليجو **LEGO**. تتميز هذه الشركة بتفوقها في تسويق مجموعات المكعبات للأولاد (والبالغين) أكثر من تسويق مجموعات المكعبات التي صممت للفتيات. عندما بدأت الشركة في إنشاء خط جديد لإنتاج المكعبات للفتيات، أرسلت المسوِّقين في رحلات بحثية طويلة لملاحظة الفتيات في الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، ألمانيا وكوريا، أثناء اللعب والتحدث إلى أسرهن. **h**اكتشف الباحثون أن الفتيات لا يفضلن مجموعات الأشخاص الصغيرة المصاحبة لأطقم ليجو الحالية. وقد أفاد أحد المعلمين من أفراد الفريق: "إن الفتيات يحتجن إلى شخصية يتطابقن معها أو شخصية تشبههن".

تعلم الباحثون في شركة ليجو، أيضًا، أن الفتيات يستمتعن بلعب الأدوار وسرد القصص أثناء اللعب. بناءً على هذه النتائج، خلقت الشركة (**LEGO**) ما أسمته "أصدقاء ليجو" مع إضافة "شخصيات" بلاستيكية للمجموعات من العرائس صغيرة الحجم والمكعبات ذات اللون الوردي اللامع والإرجواني والأزرق، وعند التفكير في إضافة نوع من سرد القصص، اخترعت ليجو موقعًا خياليًا (مدينة هارت ليك)، وضمَّت بعض الكماليات مثل عيادة بيطرية، وصالون تجميل. شرح كبير المديرين المبدع ذلك قائلاً: "لدينا الفريق أشخاص من تسع جنسيات مختلفة للتأكد من أن الخبرة الأساسية والضمنية ستنجح في العديد من الثقافات". على الرغم من شكوى بعض النقاد مما رأوه كأنماط جنسية (رجل/ امرأة)، إلاّ أن الشركة ردت قائلة بأنها تهدف إلى "شغل المزيد من الفتيات في تجربة تطوير مهارات اللعب بالليجو". بلغت المبيعات الفعلية للسنة الأولى ضعف توقعات الشركة، مما يشير إلى استجابة حماسية نشطة من السوق[16].

البحث على الإنترنت: يستخدم معظم المسوِّقين وسيلة البحث على الإنترنت لأن التكلفة أقل نسبيًا، ويمكن تعديلها وضبطها خلال مدة قصيرة، كما يمكن الحصول على النتائج خلال فترة وجيزة. من ناحية أخرى، فإن النتائج لن تكون ممثلة بالكامل لسوق المنتج لأن ليس جميع العملاء، ورجال الأعمال يستخدم وسائل التواصل الإلكترونية أو يشتركون في مسوح الإنترنت. ورغمًا من ذلك، يستخدم العديد من الشركات مسوح الإنترنت الرسمية أو الدراسات الغير رسمية عن تعليقات المستهلكين بين المجموعات التي تستخدم الإنترنت مثل موقع الفيس بوك لفهم السلوكيات ورغبات الشراء.

إن الشركات التي تستخدم أسلوب التعقب السلوكي ترغب في البحث عن ما يفعله العملاء عند زيارة أحد المواقع العنكبوتية أو يبحث عن إعلانات معينة. إن جوجل، على سبيل المثال، يتعقب أنشطة المستخدمين للإنترنت حتى يمكن مراقبة أنماط السلوك ويستخدم الإعلانات القائمة على الاهتمامات والمصالح التي تتضح من خلال هذه الأنماط. أثار هذا الأمر، القلق بشأن الجوانب الأخلاقية، التي سيتم مناقشتها فيما بعد، وعلى المسوِّقين ضرورة الالتزام بجميع القوانين واللوائح المطبقة والتي تختلف دائمًا من دولة إلى أخرى.

التسويق المزاجي: إن أحدث مجالات البحث التسويقي هو التسويق المزاجي أو العصبي، الذي يحقق في ردود أفعال المستهلك السيكلوجية والعصبية تجاه أنشطة التسويق. قد يساعد هذا النوع من التسويق الشركات على البحث بعمق عن ما يحدث داخل المستهلكين عند رؤيتهم للمنتجات داخل المحال، ورؤية أو سماع الرسائل الدعائية، شراء واستخدام السلع والخدمات، وتقييم قراراتهم الشرائية. تستخدم شركة أمازون، على سيبل المثال، تقنية التعقب النظري لتحليل طريقة نظر المستهلك لصفحات تجارة التجزئة، وأعادت تصميم بعض الشاشات على أساس هذا البحث[17].

استخدام البحث التسويقي **Using Marketing Research**

في حالة عدم إتاحة البحث التسويقي أو في حالة ضرورة القيام به، يجب أن تشير إلى ذلك في خطتك التسويقية وتضمين البحث كجزء من ميزانية خطتك وجدولك الزمني. خطط أيضًا لإجراء بحث تسويقي مستمر للمساعدة في قياس النتائج خلال التطبيق. قد تستخدم، على سبيل المثال، بحثًا إعلانيًا لاختبار الرسائل ووسائل الإعلام بجانب دراسة استجابات العملاء، وقد تستخدم أيضاً تجربة التسويق لقياس رد الفعل لمنتجات جديدة. إن الدراسات البحثية لإرضاء العميل، وتغيرات حصة السوق، ومواقف العملاء وأنماط شرائهم شديدة القيمة أيضًا لتحديد وتحليل مفاتيح تأثير الشركة على السوق والعميل (بجانب رؤية تصرفات المنافسين).

<u>نصيحة للتخطيط</u>

لخص نتائج البحث، حدد الاحتياجات والتأثيرات الرئيسية وخطط لبحث جديد.

قد تضطر أحيانًا، إلى اتخاذ قرارات مبنية على بيانات غير مكتملة؛ عند الوضع في الاعتبار الخطي السريعة للسوق العالمية. فمن النادر أن يكون لديك الوقت أو المال الكافي لإجراء بحث مرهق يغطي كل الأحوال الطارئة. إذن، عليك أن تُقيِّم مخاطر انتظار المزيد من البحث بالمقارنة بمخاطر اغتنام الفرصة قبل أن تنزلق من بين يديك أو قبل حصول المنافسين على حصة منها.

أخيرًا، وكما أشرنا مسبقًا، فإن الخصوصية أمر شديد الأهمية في بحوث التسويق. على الرغم من أن في وسع المسوِّقين استهداف أفضل للقطاعات المستهدفة، وأنشطة التخطيط التسويقي عن طريق جمع وتحليل كم هائل من البحث، إلاّ أن البحوث تزيد من التساؤلات حول الخصوصية. يدرك معظمنا أن الشراء من السوبر ماركت، وعادات البحث عن الشبكة العنكبوتية، وبعض السلوكيات الأخرى يمكن تتبعها بسهولة. ولكن ما هي المعلومات المعينة التي يتم جمعها وكيف يمكن استخدامها؟ هل يمكن تحديد الهوية الشخصية للأفراد؟ كيف يتم حماية الأفراد عن طريق قوانين الخصوصية، اللوائح الذاتية في الصناعة، وسياسات الخصوصية لدى كل شركة؟ تراقب مفوضية التجارة الفيدرالية الأمريكية عن قرب استخدام الشركات لبحوث التعقب السلوكي. لذلك يجب أن تضع الخصوصية نصب أعينك عند وضع خطتك.

ملخص Summary

عند البدء في تحليل السوق، ابدأ بوضع تعريف واسع للسوق عامة ثم احتياجات هؤلاء العملاء. إن الأسواق دائمة التغير، مع دخول أو خروج المستهلكين أو العملاء من رجال الأعمال والبدء أو التوقف عند شراء منتج ما. ولهذا السبب يجب على الشركات أن تعكس تغيرات السوق وتحلل عملية الطلب بالتفصيل قبل استهداف قطاع معين. إن العديد من الشركات تتابع حصصهم السوقية طوال الوقت، وتقارنها بحصص المنافسين لفهم ديناميكيات السوق ووضع معايير مترية تسويقية.

إن البحوث شديدة الأهمية لتحليل المستهلكين والعملاء من رجال الأعمال. إن أسواق المستهلكين والاعتبارات الثقافية، والتواصل الاجتماعي والعوامل الشخصية تساعد في تشكيل الاحتياجات، الرغبات، وأنماط السلوك يبحث المسوقون أيضًا في كيف يفكر المستهلك وكيف يتصرف في كل مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء. كما يتأثر المشترون من رجال الأعمال بكلا من الاعتبارات التنظيمية والصلات التنظيمية. يمكن للشركات أن تستخدم البحوث الثانوية والمبدئية لفهم أفضل لأسواقهم وعملائهم. ولكن قد يضطر المسوقين إلى تخطيط الأنشطة التسويقية على أساس بيانات لم تستكمل بعد من أجل اللحاق بفرص السوق سريعة التحرك أو مواجهة المنافسين.

خطتك التسويقية خطوة بخطوة **Your Marketing Plan, Step by Step**

عند استكمال تحليلك لوضع التسويق الراهن، استخدم الأسئلة التالية كنقاط مبدئية لتعلم المزيد عن الأسواق والعملاء، ووثِّق أجوبتك في خطتك التسويقية.

1- متى ستجد البحث الثانوي حول أسواق المستهلكين، حاول إيجاد ثلاثة مصادر ملموسة على الأقل. بالإضافة إلى البحث عن كلمات معينة أساسية، ضع في الاعتبار ما يلي:

أ - البيانات السكانية من إدارة الإحصاء الأمريكية (**www.census.gov**).

ب- بيانات ديموجرافية دولية من الأمم المتحدة

(http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/vitstats)

ج- المؤشر الأمريكي لرضاء العميل (**www.theacs/org**)

د - توجهات جوجل (**www.google.com/trends**)

هـ - مصادر من مكتبات الكليات والجامعات، مثل:

(www.bber.umt.edu/default.asp)

و- جماعات البحث، مثل (**http://pewre-search.org**)

2- أين ستجد بحث ثانوي حول أسواق رجال الأعمال؟ بالإضافة إلى البحث عن كلمات أساسية معينة، إيجاد مصادر جيدة أ أكثر مثل ما يلي:

أ - موارد الحكومة الأمريكية (**http://business.usa.gov**)

ب- بيانات صناعة **NAICS**(**www.census.gov/eos/www/naics**)

ج- مجلة **Industry Week**(**www.industryweek.com**)

د - مجلة **Business week**(**www.businessweek.com**)

هـ - **E-Commerce Times**(**www.ecomrnercetimes.com/**)

و- مصادر من مكتبات الكليات والجامعات (**check your school's resources**)

3- استخلص من المعلومات التي جمعتها تفاصيل لتعريف السوق الخاص بمنتجك، بما في ذلك الاحتمالات المتاحة، الجودة المتاحة، والأسواق المستهدفة. لخص نتائجك في شبكة مماثلة لما هو موجود في الشكل التوضيحي 3-3. كن محددًا بقدر الإمكان في تعريفك، مدركًا احتمال تعديلك لهذه التعريفات فيما بعد (بعد استكمال بحثك ووضع خطة لاستراتيجيتك المستهدفة) إذا كانت خطتك من أجل منتج ما موجود بالفعل، عرَّف أيضًا السوق المخترقة. في حالة وضع خطة تسويقية تركز على العملاء من رجال الأعمال، ضم قواعد **NAICS** إلى تعريفاتك.

4- إذا ركزت خطتك التسويقية على منتج حقيقي، أبحث وقدّر حصته التسويقية الحالية (بوحدات أو مصطلحات تمويلية). سواء ركّزت خطتك على منتج جديد وحقيقي، قدَّر حصص السوق لأهم المنافسين في الصناعة، اعتمادًا على بحثك، كيف تغيرَّت سمات الحصة في تصنيف المنتج بمرور الوقت؟ ما هي العوامل البيئية التي أثرت في تغيرات الحصة؟ ما هي مضامين خطتك التسويقية؟

5- استخدم البحث الثانوي للخطط التسويقية التي تركز على أسواق المستهلكين، لإيجاد بيانات عن كيفية تأثير الثقافة، الصلات الاجتماعية، والعوامل الشخصية في الأشخاص داخل الأسواق التي حددتها، وضّح نتائجك في خطتك التسويقية،

وضع فكرتين معينتين عن كيفية استخدام خطتك التسويقية لهذه المفاهيم الهامة.

6- إذا ركزّت خطتك على العملاء من رجال الأعمال، ابحث عن كيفية احتمال تـأثير الصـلات والاعتبـارات التنظيميـة عـلى الشركـات التجاريـة، الشركـات الغـير مسـتهدفة للـربح، أو المؤسسات في سوقك المحددة. اقرأ مدونات الصناعة للحصول على مفـاتيح التـأثيرات عـلى عملية شراء رجال الأعمال. وضّح نتائجك في خطتك التسويقية، ضم نقطتـين عـلى الأقـل عـن كيفية ملاءمة خطتك التسويقية لهذه التأثيرات.

الهوامش Endnotes

1- David Pogue, "The Tragic Death of the Flip," *New York Times*, April 14, 2011, www.nytimes.com.

2- "Nike Wins Brand Battle on Social Media, According to Socialbakers," *Hispanic Business*, August 14, 2012, www.hispanicbusiness.com; Allan Brettman, "Nike. Brand President Charlie Denson Delivers Speech at SportAccord Convention," *Oregonian*, May 23, 2012, www.oregonlive.com; Scott Cendrowski, "Nike's New Marketing Mojo," *Fortune*, February 13,2012, www.fortune.com; Jeff Brooks, "The Rise of 'Advertility,'" *Adweek*, November 9, 2009, www.adweek.com; Eleftheria Parpis, "Nike Plays New Game," *Adweek*, February 23, 2009, p. AM12.

3- See Gary L. Lilien and Arvind Rangaswamy, *Marketing Engineering*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 159.

4- Andreas Cremer, "Volkswagen Hopes Revamped Golf Will Help It Catch Toyota," *Reuters*, September 3,2012, wW.reuters.com Joseph A. Manu Jr., "Volkswagen Takes on Toyota for Share of the Latin American Lighttruck Market," *Miami Herald*, May 20, 2012, www.miamiherald.com; John Reed, "Design Through Discipline," *Financial Times*, May 24, 2012, www.ft.com; Chris Reiter, "Volkswagen Profit Beats Expectations on Higher Audi Sales," *Bloomberg*, April 26, 2012, www.bloomberg.com .

5- Kate Maddox, "Solutions Marketing a Complete Mix for B2B," *B2B Online*, May 14,2012, www.btobonline.com.

6- Brian Caulfield, "Intel to Build Chips Apple 'Can't Ignore,' For iPad, iPhone, CEO Says," *Forbes*, May 10,2012, www .forbes.com; Chandra Steele, "History of the iPad," *PC Magazine*, March 12,2012, www .pcmag.com;

Salvador Rodriguez, "iPad Domination," *Los Angeles Times*, May 23, 2012, www.latimes.com.

7- Donna Tarn, "LG and Samsung Loosen Their Iron Grip on Tablet Displays-Slightly," *CNet*, May 30, 2012, http://news . cnet.com.

8- "Eastman Kodak IQ Loss Widens," *Wall Street Journal*, April 27 ,2012, www.wsj.com.

9- John Revill, "Food Makers Rethink Europe," *Wall Street Journal*, May 28, 2012, www .wsj.com .

10- Douglas MacMillan, "What Facebook Will Get out of Gift-Giving App Karma," *Bloomberg BusinessWeek*, May 23, 2012 www.businessweek.com; Samantha Pearson, "Social Gifting Comes to Brazil," *Financial Times*, May 15, 2012, www .ft.com; Nivedita Bhattacharjee, "Social Gifting," *Reuters*, April 30, 2012, www .reuters.com.

11- Saumya Prakash, "India Is Expected to Be the Fastest Growing Online Travel Market in the Asia-Pacific Region in 2012," *Business Standard* (*India*), May 28, 2012, www .business-standard.com.

12- Karl Flinder, "Fujitsu UK Head on the Way Forward," *ComputerWeekly*, March 29, 2012, www.computerweekly.com.

13- Tim Wright, "Auto OEM Coatings," *Coatings World*, March 19, 2012, www .coatingsworld.com; "BASF Expands Coatings Business in ASEAN," *Coatings World*, January 2009, p. 18.

14- "Southwest Airlines Delays Boeing 737 Deliveries," *Crain' s Chicago Business*, May 16,2012, www.chicagobusiness.com; Susanna Ray, "Boeing Misses 2011 Delivery Target on 787 Delays as Airbus Beats Its Goal," *Bloomberg*, January 5, 2012, www .bloomberg.com.

15- Brooks Barnes, "Disney Expert Uses Science to Draw Boy Viewers," *New York Times*, April 14, 2009, www.nytimes.com.

16- Tiffany Hsu, "Lego Goes to the Girls: New Products Feminist or Sexist?" *Los Angeles Times*, August 31,2012, www.latimes.com; Mark J. Miller, "Lego Hits Brick Wall with Lego Friends for Girls," *BrandChannel*, February 22, 2012, www.brandchannel .com; Brad Wieners, "Lego Is for Girls," *Bloomberg Businessweek*, December 14, 2011, www.businessweek.com; M. Nipper, "LEGO Group Commentary on Attracting More Girls to Construction Play," *LEGO*, January 12,2012, www.lego.com.

17- Kris Van Cleave, "Eye-Tracking Technology Helps Marketers and Medical Professionals Alike," *WJLA ABC* (*Washington*, *D.C*), May 7, 2012, www. wj1a. com; Rupert Neate, "Ad Men Use Brain Scanners to Probe Our Emotional Response," *Guardian* (*UK*), January 14, 2012, www.guardian.co.uk.

الفصل الرابـع

التجزئة، الاستهداف والمكانة

Segmenting, Targeting, and Positioning

محتوى هذا الفصل

نظرة عامة

تجزئة أسواق المستهلكين ورجال الأعمال

- القطاعات والأماكن المميزة
- أسباب التقسيم إلى قطاعات
- اختيار السوق

تطبيق متغيرات التجزئة على أسواق المستهلك

- المتغيرات السلوكية والمواقفية
- المتغيرات الديموجرافية
- المتغيرات الجغرافية
- متغيرات البيانات السيكولوجية

تطبيق متغيرات التجزئة على أسواق رجال الأعمال

- المتغيرات السلوكية والمواقفية
- المتغيرات الديموجرافية
- المتغيرات الجغرافية

تقييم واستهداف القطاعات

- تقييم القطاع
- التسويق المركّز، الغير متباين والمتباين.
- العاملون بالقطاع

تحديد مكانة المزايا التنافسية

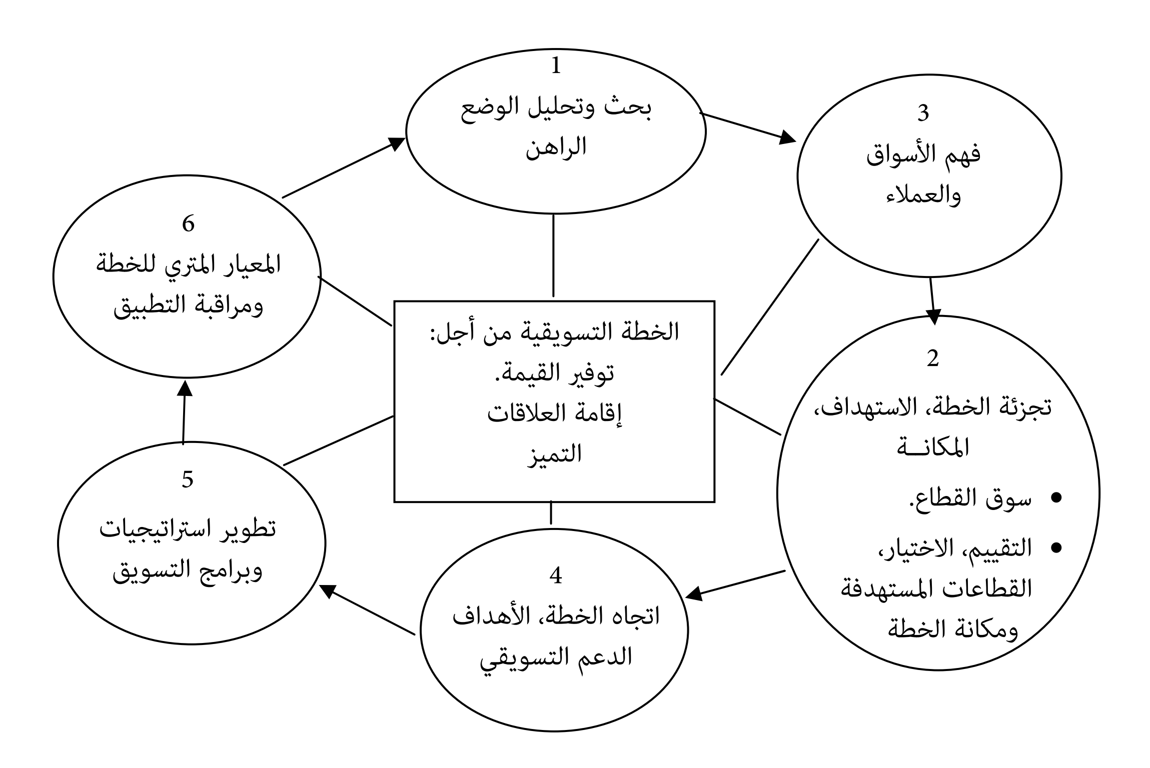
- التباين الهادف
- فعالية المكانة والتسويق

ملخص

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة

نظرة عامـة

ما هي سوقك؟ بدلاً من محاولة التسويق إلى مجاورة واحدة أو مدينة، أو ولاية، أو أمُة، أو إقليم أو كوكب - على افتراض أن كل شخص لديه نفس الاحتياجات، السلوكيات والمواقف، يُركِّز معظم المسوِّقين على مجموعات معينـة للعمـلاء داخـل سـوق معينـة. يستكشـف هـذا الفصل عملية التجزئة، الاستهداف والوضـع أو المكانـة التـي تؤسـس الخطـوة 3 في التخطـيط التسويقي (انظر الشكل التوضيحي 1-4).



الشكل التوضيحي **1-4** التخطيط التسويقي: الخطوة **3**

سوف تراجع أولاً العملية الإجمالية ثم تتعرف على المتغيرات المستخدمة لتعريف قطاعات العملاء داخل أسواق المستهلكين ورجال الأعمال التي تمثل أهمية كبيرة لخطتك التسويقية. ثانيًا، سترى كيفية تقييم المسوقين للقطاعات واختيار استراتيجيات التغطية. وأخيرًا، ستتعرف على استراتيجيات المكانة للمزايا التنافسية. بمجرد تحديدك للجماعات التي ستسوق لها، يمكنك تحديد الأهداف والأغراض من أجل خطتك التسويقية، كما تمت مناقشته في الفصل الخامس.

تطبيق ما لديك من معرفة

بعد قراءة هذا الفصل، استمر في وضع خطتك التسويقية عن طريق تلخيص قراراتك وأفضلياتك في وثيقة مكتوبة للخطة التسويقية. أنظر أيضًا إلى الخطط التسويقية للحصول على الأفكار حول مناقشة التجزئة، الاستهداف والقرارات الخاصة بالمكانة. خذ لحظة لقراءة أسئلة قائمة المراجعة الخاصة بهذا الفصل والتي تتناول تجزئة أسواق المستهلكين ورجال الأعمال، ثم راجع بعد ذلك ما تعلمته من "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" وتمارينها في الفصول السابقة.

قائمة مراجعة الفصل الرابع تحديد وتقييم القطاعات

تجزئة أسواق المستهلك

- ✓ هل يمكن استخدام الدراسات الإحصائية للسكان لتصنيف المستهلكين طبقًا للاحتياجات أو الاستجابات التي تختلف باختلاف الجنس (الرجل/ المرأة)، حجم الأسرة، حالة الأسرة، الدخل، الوظيفة، التعليم، الدين، الجنس، الجنسية، أو الطبقة الاجتماعية.
- ✓ هل يمكن استخدام المتغيرات الجغرافية لتصنيف المستهلكين طبقًا للاحتياجات أو الاستجابات التي تختلف باختلاف الدولة، الإقليم، الولاية، المدينة، الرقم البريدي، المناخ، أو المسافة؟

- ✓ هل يمكن استخدام متغيرات البيانات السيكولوجية لتصنيف المستهلكين طبقًا للاحتياجات أو الاستجابات والتي تختلف باختلاف أسلوب الحياة، الأنشطة أو المصالح؟
- ✓ هل يمكن استخدام المتغيرات السلوكية والوضعية لتصنيف المستهلكين طبقًا للاحتياجات والاستجابات التي تختلف باختلاف المكاسب المتوقعة، مناسبة الاستخدام، حالة المستخدم، نوع الولاء، التوجيه التكنولوجي، المواقف أو حساسية السعر؟

تجزئة أسواق رجال الأعمال

- ✓ هل يمكن استخدام الدراسات الإحصائية للسكان لتصنيف العملاء طبقًا للاحتياجات أو الاستجابات التي تختلف باختلاف الصناعة، حجم المشروع التجاري، عمر المشروع وتركيبة الملكية؟
- ✓ هل يمكن استخدام المتغيرات الجغرافية لتصنيف العملاء من رجال الأعمال طبقًا للاحتياجات والاستجابات التي تختلف باختلاف الدولة، الإقليم، الولاية، المدينة، المناخ، الرقم البريدي والمسافة؟
- ✓ هل يمكن استخدام المتغيرات السلوكية والوصفية لتصنيف العملاء من رجال الأعمال طبقا للاحتياجات والمتغيرات التي تختلف باختلاف المكاسب المتوقعة، مناسبة الاستخدام، نوع الولاء، التوجه التكنولوجي أو الاستخدام، أنماط الشراء، المواقف أو معايير وتقييم المموّل؟

قطاعات التعليم

- ✓ ما هي القطاعات التي يجب إقصائها بسبب قضايا قانونية أو عرقية، ردود أفعال سلبية محتملة، أو غير مناسبة إلى حد ما مع الموارد أو معايير الجدارة؟

تجزئة أسواق المستهلكين ورجال الأعمال

Segmenting Consumer and Business Markets

نظرًا للتحولات التي تواجهها الأسواق وتطور البيئة التسويقية فإن الأسواق التي كانت تُعد فيما مضي أسواقًا للجملة تحولت الآن إلى أسواق مجزأة ومتنوعة. فعلى سبيل المثال، فإن المسوقين الذين يستخدمون منتجات واسعة الاستخدام مثل أنواع وجبات الإفطار المصنوعة من الحبوب (**cereals**) والتي تعتمد على الدعاية على شبكة التليفزيون حتى تصل إلى ملايين الأشخاص خلال وقت الذروة. أصبح الآن عدد مشاهدي شبكة التليفزيون يتضاءل مع تزايد أعداد المستهلكين الأمريكيين الذين تغيرت أوقاتهم كما تغيرات أيضًا وسائل الإعلام. فهناك من يطلب مشاهدة أفلام أو أحداث رياضية في أي ساعة يحددها، والبعض الآخر يحمّل مسلسلات من الـ **iTunes** لمشاهدتها مباشرة أو فيما بعد على شاشة التليفزيون، اللاب توب، أجهزة الإعلام الرقمية أو الهاتف الذكي؛ أو يشاهد بعض الأفلام الحديثة مباشرة من على الإنترنت. وهناك آخرون ينقرون فقط خلال مئات من قنوات الكابل التليفزيوني لمشاهدة ما يريدونه مباشرة. والبعض الآخر ينقر للبحث ومشاهدة فيديوهات على اليوتيوب **Youtube**. إن المشاهدين الذين شعروا بالاستياء من إلغاء بعض العروض على شبكة التليفزيون يمكنهم مشاهدة جميع الملفات من خلال **Netfix** و **DirectTV**، وهو تغير هائل في صناعة التليفزيون[1].

نظرًا لعدم وجود شخصان متشابهان في العادات الإعلامية، فهذا يعني بالتالي صعوبة وجود شخصين لديهما نفس الخلفية، نتيجة لذلك، بدأ المسوقون في الابتعاد عن التسويق الجماعي - باستخدام خليط تسويقي واحد للوصول لما كان يُعد، فيما مضى، سوقًا جماعيًا واحدًا - واتجهوا إلى التسويق الجزئي. تم تعريف كلمة قطاع أو جزء في الفصل الأول كتجمعات كبيرة للمستهلكين أو العملاء من رجال الأعمال تتشابه في بعض النواحي (مثل نفس الاحتياجات، الأفضليات في الشراء أو المواقف) والتي تستجيب للمجهودات التسويقية.

القطاعات والأسواق المميزة **Segments and Niches**

تجزئة السوق: هي عملية تصنيف العملاء داخل سوق ما طبقًا لاحتياجات، عادات، أو مواقف متشابهة يمكن تحقيقها من خلال التسويق. إذا استجاب جميع الأشخاص في جميع القطاعات (سواء مستهلكين أو عملاء من رجال الأعمال) بنفس الطريقة إلى نفس الخليط التسويقي، فلن تكون هناك حاجة إلى قطاعات أو أجزاء. ولكن نظرًا لاستحالة وجود شخصان متشابهان تمامًا، أصبح من الممكن على الشركات التعامل مع هذه الاختلافات من خلال التسويق.

ففي سوق الألبان، على سبيل المثال، هناك قطاع واحد يشمل أشخاصًا يرغبون في تقليص كمية الدهون التي يتناولونها وبالتالي يهتمون بشراء منتجات ألبان قليلة الدسم. هناك قطاع آخر يشمل أشخاص يفضلون التنوع في النكهات وبالتالي سيهتمون بالإعلانات التي تقدم أنواع اللبن بالشيكولاتة. أما القطاع الثالث فيشمل أشخاصًا يريدون الحد من تناولهم للألبان لأسباب صحية وبالتالي يبحثون عن لبن الصويا وبعض البدائل الأخرى. إن العملاء في كل قطاع لديهم نفس الاحتياجات أو يسعون إلى نفس المكاسب والفوائد، وبالتالي يستجيبون بنفس الطريقة للأنشطة التسويقية التي تهيأت لهذا القطاع (سواء كان ذلك منتج، إعلان أو تخفيض، أو عرض بأحد المحال). ولكن الأشخاص خارج هذا القطاع عادة ما تقل ملاحظتهم، ولكن يستجيبون فقط لمجهودات التسويق.

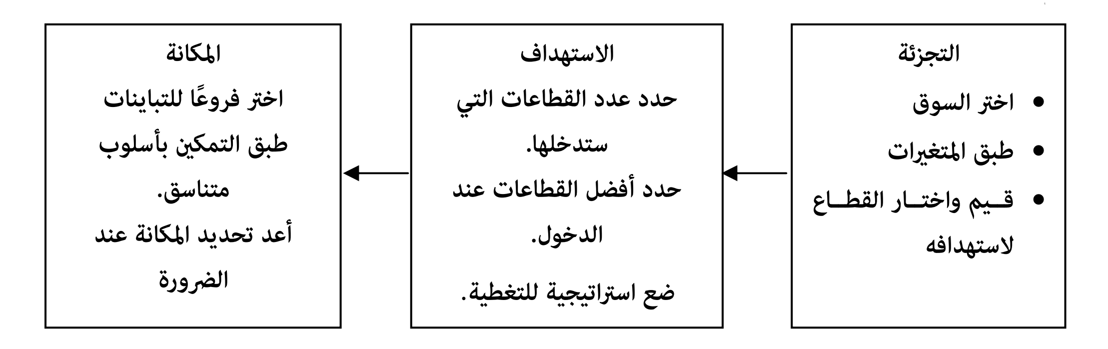
يمكن للمسوِّقين، داخل قطاع ما، تحديد أسواق مميزة **niches** - قطاعات أصغر تشمل احتياجات خاصة أو متطلبات مربحة، مثل الأشخاص الذين يشترون اللبن القليل الدسم في عبوات صغيرة تخص فرد واحد لوجبة واحدة. تستطيع هذه الأسواق الصغيرة المميزة، مع مرور الوقت، أن تتوسع لتصبح قطاعات صغيرة ولكن مربحة، وقد تصبح أحيانًا قطاعات أكبر. هذا ما حدث بالفعل عند الظهور المدوِّي للأطعمة الخالية من الجلوتين والتي أصبحت أحد الأنماط السائدة.

الأطعمة الخالية من الجلوتين **Gluten - free foods**. في وقت ما، كان هناك قطاع من المستهلكين يعانون من مرض بتجويف البطن أو حساسية من الجلوتين، وقد أصبح هذا القطاع مستهدفًا من السوق المتميزة "النيسن" والتي يقودها عدد قليل من صناع الأغذية المتميزة ومحال الأغذية الصحيحية. ومن بين هذه الشركات ظهرت منتجات "باميلا" ومقرها الرئيسي كاليفورنيا، وتقدم الدقيق وخلطات الخبز الخالية من الجلاتين. ولكن، خلال الأعوام القليلة الماضية زادت أعداد الأشخاص الذين يسعون للحصول على أنواع الطعام الخالية من الجلوتين بشكل ملموس بحيث وصلت في عام 2001 مبيعاتها في الولايات المتحدة إلى ما يقدر بحوالي 200 مليون دولار لأسباب صحية أو تغير أساليب الحياة. أما الآن فتقدر مبيعات هذه الأطعمة بحوالي 2 مليار دولار، مع توقع المزيد من النمو.

كانت شركة جنرال ميلز **General Mils** أولى المسوِّقين الهامين في إدراك النمو المحتمل لهذا القطاع وتعديل مئات المنتجات لتلبي حاجة هؤلاء العملاء. أنشأت الشركة موقعًا عنكبوتيًا أطلقت عليه اسم "خال من الجلوتين"، من أجل استهداف هذا القطاع، بجانب إصدار صفحة على الفيس بوك والتي تخدم كمصادر وحيدة للمعلومات حول الحياة بدون جلوتين. كما وضعت الآن ملصقات على بطاطس **Frito-lay** تشير إلى الأطعمة الخفيفة الخالية من الجلوتين لجذب العملاء من هذا القطاع الدائم النمو. كما بدأت السوبر ماركات في استهداف هذا القطاع الصغير بطريقة كبيرة: على سبيل المثال، أصدرت ويجمانز **Wegmans** خط إنتاج أطعمة للمحال خالية من الجلوتين ويمكن الحصول عليها من على أرفف الأقسام التي تبيع الأطعمة الطبيعية بالسوبر ماركت[2].

أسباب التجزئة **Reasons to Segment**

تعطي التجزئة المسوِّقين الفرصة للتركيز على مواردهم في أكثر الأوقات الواعدة. وهذا يحسن من كفاءة وفاعلية التسويق نظرًا لأن الشركة تتعرف على عملاء كل قطاع وما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه. إن هذه العلاقة الحميمة مع العملاء تتيح الفرصة للمسوِّقين لملاحظة التغييرات في القطاع والاستجابة سريعًا. وأخيرًا، تتيح القطاعات إعطاء المسوِّقين الاختيارات لدخول القطاع الذي يوجد به عدد قليل من المنافسين أو حيث لا يوجد فيه أكثر المنافسين قوة أو أكثرهم مالا.



الشكل التوضيحي **4-2** التجزئة، الاستهداف، المكانة

وكما هو موضح في الشكل التوضيحي 2-4 فإن عملية التجزئة تضع أسس وضع القرارات الخاصة بالاستهداف أو استراتيجية التغطية. إن السوق المستهدفة هي أحد قطاعات إجمالي السوق التي اخترتها لتسعى وراءها. إن وضع هذه القرارات يعني إنك بدأت بالفعل في تحديد المكانة - بإعطاء الماركة أو المنتج مكانًا مميزًا وهادفًا داخل عقول العملاء المستهدفين، وهو موضوع سيتم مناقشته فيما بعد في هذا الفصل.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

حدد الأسواق بأسلوب واسع، احذف الأسواق الغير مناسبة.

اختر السوق **Select the Market**

إن الخطوة الأولى للتجزئة هي اختيار أسواق أو سوق عامة حيث تقوم الشركة باستهداف العملاء على أساس تعريف السوق، التحليل الوضعي وتحليل **SWOT** (القوة، الضعف، الفرصة والتهديد). قم بإقصاء الأسواق أو القطاعات التي ليست في حاجة إلى العطاء أو غير مناسبة لأسباب أخرى مثل المساحة الجغرافية، الافتقار إلى القوة الشرائية، تساؤلات عرقية، أو تهديدات بيئية مثيرة للقلق. عليك إقصاء القطاعات الغير قانونية أو صعبة المنال لأسباب أخرى تفوق قدرة الشركة على الرقابة. فعلى سبيل المثال، هناك أكثر من عشر ولايات صادرت بيع المشروبات السكرية في آلات البيع بالمدارس مما أدى إلى ابتعاد هذا القطاع عن متناول مسوِّقي الصودا[3].

أصبح المسوّقون الآن على استعداد لتعريف القطاعات المميزة داخل الأسواق التي قاموا بتعريفها. يختلف الناس عن رجال الأعمال في العديد من الجوانب، ولكن لا يعني ذلك أن كل اختلاف له هدف من المنظور التسويقي. إن الغرض من التجزئة هو تشكيل مجموعات من العملاء متشابهة داخلياً ولكنها مختلفة بما فيه الكفاية حتى إن رد فعل كل مجموعة لن يكون مماثلاً تمامًا لنفس الأنشطة التسويقية. إذا كانت جميع القطاعات متشابهة أو تستجيب بنفس الطريقة إلى التسويق، فلن تكون هناك حاجة إلى عملية التجزئة - تستطيع الشركة أن تستخدم بسهولة خليط واحد من التسويق للسوق بأكلمها. إذن فإن المسوِّقين ينشئون قطاعات بتطبيق متغير واحد أو أكثر على المستهلك المختار أو لسوق رجال الأعمال.

تطبيق متغيرات التجزئة على أسواق المستهلك

Applying Segmentation Variables to Consumer Markets

يستطيع المسوِّقون عزل عملية التصنيف داخل أسواق المستهلك باستخدام المتغيرات السلوكية، الوصفية، الديموجرافية، الجغرافية والبيانات السيكولوجية. يمكن تجزئة أسواق المستهلك طبقًا لكل متغير، يعتمد الاختيار على البحث التسويقي المفصَّل للشركة مع لمحة مختصرة عن العملاء، وتحليل سلوكياتهم الشرائية. عادة ما يطبق المسوِّقين من ذوي الأذواق الرفيعة مجموعة من المتغيرات لخلق قطاعات شديدة التميز أو أسواق متميزة لجذب انتباه التسويق.

إن المنطق العام يلعب دورًا هامًا أيضًا. هناك بعض المتغيرات لا تنعكس على أسواق معينة. فعلى سبيل المثال، فإن سوق المستهلك للمناشف الورقية قد ينقسم إلى أجزاء في مجال التعليم، ولكن ليس من المحتمل أن التصنيف الناتج سيكشف عن احتياجات مختلفة أو استجابات متباينة لمجهودات التسويق. ومن ناحية أخرى، فإن الدخل وحجم الأسرة من المحتمل أن يكونا متغيرات أفضل لتجزئة مثل هذه السوق، طالمًا أن واحد منهما أو كليهما قد يؤدي إلى تصنيف مجموعات ذات احتياجات مختلفة أو تستجيب

الشكل التوضيحي **3-4** متغيرات التجزئة لأسواق المستهلك

نوع المتغير	أمثلة
سلوكي ووضعي	المكاسب الواضحة المتوقعة، مناسبة/ معدل الاستخدام/ حالة المستخدم، نوع الولاء، الموقف تجاه المنتج، الاستخدام، التوجه التكنولوجي، حساسية السعر.
ديموجرافي	العمر، الجنس(رجل/ امرأة)/ وضع الأسرة، حجم الأسرة، الدخل، الوظيفة، التعليم، الجنس، الجنسية، الدين، الطبقة الاجتماعية
جغرافي	الموقع (طبقا للدولة، الإقليم، الولاية، المدينة، الجوار، الرقم البريدي)، المسافة، المناخ
البيانات السيكولوجية	أسلوب الحياة، الأنشطة، المصالح

بأسلوب مختلف في الأنشطة التسويقية. تلقي الأجزاء التالية نظرة أكثر قربًا على متغيرات التجزئة الأساسية الخاصة بالمستهلك.

المتغيرات السلوكية والوضعية **Behavioral and Attitudinal variables**

إن المتغيرات السلوكية والوضعية، في كثير من الأحوال هي أفضل طريقة لتعريف تصنيف المستهلك من أجل أهداف التسويق. يرجع ذلك إلى أن مثل هذه المتغيرات تساعد المسوِّقين على تحليل القيمة المعينة التي يتوقعها مجموعة من المستهلكين من عطاء معين. لاحظ أن المكاسب المطلوبة أو المتوقعة، مناسبة الاستخدام ووضعها، أسلوب الولاء، التوجه التكنولوجي، والمواقف تجاه المنتج أو الاستخدام عادة ما تتعدى الخطوط الديموجرافية والجغرافية مما ينتج عنها قطاعات قائمة على أسلوب تصرف المستهلكين أو شعورهم أكثر من مكان معيشتهم أو عدد السنين العمرية. فعلى سبيل المثال، فإن المسافرين بالطائرات يسعون وراء مكاسب مختلفة. فالمسافرون من رجال الأعمال قد يغالون قيمة

نصيحة للتخطيط

تخلق المتغيرات السلوكية والوضعية قطاعات تمتد فيما بعد الخطوط الديموجرافية والجغرافية.

البرنامج الزمني المناسب، بينما المسافرين للاستمتاع بالعطلات قد تمثل القيمة بالنسبة إليهم في قدرتهم على دفع مصاريف الرحلة. إذن فإن المسوِّقين سوف يستخدمون وسائل مختلفة لكل قطاع على حدة لتسليط الضوء على ما يحتاجه العملاء أو المكاسب التي يسعون إليها.

إن هذه المتغيرات هامة بشكل خاص لشركة لوريال الفرنسية التي تسعى إلى ما وراء الجنس (الرجل/ المرأة) والعمر لزيادة حصتها من 97 مليون دولار من السوق العالمية للعناية بالبشرة.

لوريال **L'Oreal**. جزأت لوريال سوق منتجات العناية بالبشرة للرجال عن طريق ملاحظة سلوك وأوضاع وتفضيل خطتها التسويقية لكل إقليم جغرافي. أثبت البحث الذي قامت به أن الرجال في الصين، على سبيل المثال، يرغبون في الظهور بمظهر لائق بجانب الشعور بالسعادة لأسباب مهنية وشخصية أيضًا. إن خط خبراء الرجال في لوريال يناسب هذا القطاع. ومبيعاته في الصين أعلى من مبيعاته في الأسواق الأوروبية الغربية. كما تبيع لوريال منتجات جارنييه للرجال في السوبر ماركت حيث يستطيع الرجال شرائها بدون زيارة مركز تجميل نسائي. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت لوريال على المواقف الإيجابية للرجال من أجل الحصول على درجات لون معينة للبشرة لزيادة مبيعاتها في الهند. أخيرًا، تعاقدت الشركة مع "الممثل هيو لوري" للظهور في الإعلانات كوجه الشركة العالمية للعناية ببشرة الرجال. قال لوري وهو أحد نجوم المسلسل التليفزيوني الطويل، إن دوره هو تعزيز فكرة أن "استخدام مساحيق التجميل قد يكون قرارًا رجوليًا للغاية[4]".

إن التقسيم إلى قطاعات طبقًا لمناسبات الاستخدام يساعد المسوِّقين على تصنيف المستهلكين القائم على المناسبة/ المناسبات عند شرائهم منتج ما أو استخدامه. إن منزلة المستخدم - سواء في حالة عدم استخدام المستهلك للمنتج، أو استخدامه لأول مرة، أو استخدامه الدائم له - من الأمور شديدة الأهمية عندما ترغب شركة ما في زيادة مبيعاتها عن طريق البيع لغير مستخدمي المنتج، أو مستخدم لأول مرة، أو مستخدم

لفترات مقيدة. هل ينوي المستهلكون إلى الولاء للماركة أو يتحولون باستمرار إلى ماركات أخرى - ولماذا؟ عادة ما تدفع الشركة ببرنامج تسويقي واحد لتعزيز الولاء ولسحب الآخرين من الولاء لماركات أخرى.

إن المسوِّق الأسطوري للموتوسيكلات هارلي دفيدسون **Harley-Davidson** يحظى بكم هائل من الولاء جعل بعض المستهلكين يفخرون برسم الماركة كوشم على أجسادهم. تعتمد رؤياه على "تحقيق الأحلام من خلال تجربة قيادة الموتوسيكل"، والتي تشير إلى أن التجزئة تقوم على أساس "طموحات العملاء"، وهو متغير لا يعتمد على الحدود الجغرافية. عند وضع ذلك في الاعتبار، حققت الشركة دفعة هائلة في مجال التسويق في الهند، وكان تعقيب كبير الهيئة التنفيذية بقوله: "إن هارلي - دفيدسون أيقونه، وماركة تعكس أسلوبًا للحياة، والمستهلكون في الهند يعرفون ذلك تمامًا".

المتغيرات الديموجرافية **Demographic Variables**

يستخدم العديد من الشركات المتغيرات الديموجرافية لأنها شائعة، وتستطيع أن تحدد سمات المستهلك بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، عادة ما تشير هذه المتغيرات إلى تباينات هادفة تتعلق باحتياجات المستهلك، رغباته، واستهلاكه للمنتج، بجانب الاستعانة بالوسائل الإعلامية. إن مسوِّقي شركة لوريال وبعض مسوَقي الشركات الأخرى للعناية بالبشرة يقسمون المستهلكين على أساس الرجل والمرأة، واضعين في الاعتبار أن الرجل والمرأة لهما احتياجات ومواقف وأنماط سلوكية مختلفة. كما أن البنوك عادة ما تقسم إلى قطاعات طبقًا للدخل (فالمستويات المختلفة لديها احتياجات مختلفة للاستثمار والخدمات الأخرى)، الوضع الاجتماعي للأسرة (احتياجات مختلفة للرهن العقاري وأنواع أخرى من الائتمان) والوضع أثناء العمل أو بعد الإحالة للمعاش (احتياجات مختلفة للخدمات البنكية، النصيحة في مجال الاستثمار ... وهكذا).

إن التجزئة إلى قطاعات على أساس الدخل يمكن أن تساعد المسوِّقين في رفع كفة ميزان السلع والخدمات مثل شركة **Silversea Cruises** ذات المستوى الراقي، والتي تحدد

قطاعات المستهلك طبقًا لقدرته على شراء منتجاتها. وتستطيع أن تساعد المسوِّقين أيضًا المتخصصين في المنتجات ذات الأسعار المنخفضة في التركيز على المستهلك الذي يحتاج إلى زيادة أمواله. ومثالًا على ذلك سلسلة البيع بالتجزئة دولار جنرال **Dollar General** التي تقسِّم الأفراد إلى قطاعات طبقًا للدخل والمكان الجغرافي، وقد وصلت مبيعاتها السنوية، حاليًا، إلى 15 مليار دولار. إن محالها التي تصل إلى 10.000 محل في الولايات المتحدة أصغر من مثيلاتها في سلسلة وولمارت **Walmart**، وبعض السلاسل العملاقة ولديها أنواع أقل بكثير من البضائع حتى تجعل عملية التسوق سريعة وسهلة للمستهلكين الذين ليس لديهم الوقت الكافي للتسوق[6]. يجب على المتسوقين تجنب العملاء النمطيين عند استخدام المتغيرات الجغرافية مثل الجنس أو العرق، الجنسية والدخل. تدرك شركة دولار جنرال أن العملاء من ذوي الدخول المنخفضة يقدرون قيمة الماركات الوطنية والمحلية مثل فيشر برايس **Fisher-Price**. حتى إذا كان في استطاعتهم شراء كميات محدودة فقط أو من أجل مناسبات معينة وتعلم أن عملائها من ذوي الدخول العالية ينجذبون أيضًا إلى محال دولار جنرال ذات الأسعار المنخفضة.

إن خلط المتغيرات الديموجرافية يمكن أن يزيد من التركيز على التسويق. وعلى سبيل المثال، فإن تشارلس شواب **Charles Schwab** ينظر إلى دخل الأسرة، أصول الاستثمار، وبعض المتغيرات الأخرى عند تقسيم السوق إلى قطاعات لخدمات السمسرة. إن إضافة متغيرات أخرى وخاصة المتغيرات السلوكية والوضعية المرتبطة برغبات واحتياجات العملاء الأساسية، سيكشف عن احتياجات ومكاسب يمكن التعامل معها، قطاعًا بقطاع، من خلال التسويق, وهذا ما تقوم به شركة **USSA**.

شركة **USSA**. تمثل أسر القوات المسلحة (يتم تعريفها طبقًا للوظيفة) القطاع الديموجرافي الأساسي الذي تقوم على خدمته شركة **USAA** والتي تقدم الخدمات البنكية، الاستثمارية، التأمين، وبعض الخدمات المالية الأخرى. من خلال هذا القطاع الضخم، حددّت شركة **USAA** المتغيرات السلوكية التي تساعد على تقديم خدمة أفضل للعملاء المستهدفين. على سبيل المثال، يدرك مسوّقو شركة **USAA** أن أسر القوات المسلحة عادة ما تنتقل من مكان إلى

مكان وهي في حاجة إلى إجراءات مرنة تستطيع من خلالها إيداع شيكات، النظر إلى الرصيد البنكي، مناقشة اختيارات الاستثمار، وطلب معلومات عن التأمين. إن استهداف هذه العائلات بأسلوب إيجابي وجذبها تجاه التكنولوجيا، جعل شركة **USAA** من بين أوائل الشركات التي سمحت لعملائها بفحص وإيداع شيكاتهم اليكترونيا، من الحاسوب المنزلي أو من خلال هاتف ذكي بدلاً من القيام بذلك شخصيًا أو من خلال شباك **ATM**. يستطيع العملاء استخدام أجهزتها لمراجعة حساباتهم والقيام بالعديد من التحويلات المالية في جو من الخصوصية والأمان عن طريق الهاتف الذكي أو أي جهاز محمول آخر. أظهرت البحوث أن عملاء **USAA** من أكثر المستخدمين للهاتف الذكي، فخلال أسبوع معين، دخل ما يزيد عن 6 مليون عميل إلى حساباتهم بشركة **USAA** عن طريق الهاتف. تتوقع الشركة بحلول عام 2018 تلقي مليار اتصال عن طريق الهاتف الذكي كل عام.

إن استخدام متغير آخر - موقف تجاه الخدمة الشخصية - يخلق قطاعًا فرعيًا من العملاء الذين يفضلون التعامل مع الآخرين. شرح أحد مديري شركة **USAA** ذلك قائلاً: "مازلنا نسمع عددًا من الأعضاء يقولون أن هذا هو السبب في تفضيلهم وضع ودائعهم معنًا". إذن أصبح لدى شركة **USAA** آلاف من مكاتب الخدمات البريدية المجهزة لاستقبال ودائع الشبكات، فحصها بدقة، وتحويلها إلكترونيًا. ثم تقدم الشركة أيضًا اجتماعات على الفيديو حتى يستطيع العملاء التشاور "وجها لوجه" مع الخبراء في مجال البنوك والاستثمار[8].

المتغيرات الجغرافية **Geographic Variables**

<u>نصيحة للتخطيط</u>

قد تغطي التجزئة الجغرافية جوارًا واحدًا أو قارة بأكملها.

عادة ما تستخدم الشركات الجغرافيا لتحديد أماكن أسواق المستهلكين. قد يعتمد قرار استخدام المتغيرات الجغرافية على قدرة الشركة على بيع وخدمة المنتجات في بعض المناطق أو الأقاليم ذات المناخ الخاص ومصلحتها في الدخول إلى أسواق جديدة واعدة، أو التردد في البيع في مناطق معينة نتيجة وجود تهديدات بيئية أو مناخ غير محبب. فعلى سبيل المثال، تستخدم شركة أبل **Apple** الجغرافيا لتقسيم سوق المستهلك للأي فون **iPhone** لأن هناك أقاليم مختلفة حول العالم تحتاج إلى هواتف

متصـلة بمنظومـات اتصـالات لاسـلكية مختلفـة. تسـتخدم سلسـلة بيتزاهـت **Pizza Hut** موقع**LivingSocial** وهو موقع للصفقات اليومية، للترويج لعرض خاص بخصم معـين لنـوع من البيتزا صغيرة الحجم، بغرض جذب العملاء إلى 270 محلاً في استراليا[9].

يجب على الشركات التي مازالت تقسم إلى قطاعـات طبقًـا للجغرافيـا أن تلاحـظ بدقـة التباينات الهادفة داخل كل منطقة، والجوانب المتشابهة أيضًا، التي تعبر الحـدود الجغرافيـة. فمحل ماسيز **Macy's** على سـبيل المثـال، عـاد إلى جـذوره التجاريـة بتقسـيم المتسـوّقين إلى قطاعات جغرافيـة لزيـادة تشـكيلات مـن البضـائع الوطنيـة المحليـة. يضـع ماسـيز **Macy's** مخزون ضخم من ملابس البحر في محال قريبة من المتنزهات المائيـة والمنتجعـات الشـاطئية، حيث يوجد مخزونها من المخبوزات في محال بمنيـا بـوليس وأدوات زينـة الكريسـماس بمخـازن بمدينة ممفيس. إن هذا النوع من التقسيم يساعد محال "ماسـيز" في إضـافة لمسـات محليـة تنافس المحلات الوطنية والمحلية الأخرى، بجانب بضائع ذات طابع خاص[10].

متغيرات البيانات السيكولوجية **Psychographic Variables**

إن التقسيم إلى قطاعات على أساس متغيرات سيكلوجية مثل أسلوب الحيـاة، الأنشـطة، والمصالح يمكن أن يساعد الشركات على كسب فهم أعمق لما يشتريه المستهلك ولماذا يشـتريه. قد تصبح عملية التقسيم إلى قطاعات قائمة على البيانات السيكولوجية هي الطريقة الوحيدة لتحديد عملية تصنيف المستهلك لجذب نوع من التسويق الخاص لأن الأنشطة والمصالح عادة ما تعبر الخطوط الجغرافية والديموجرافيـة. إن الأشـخاص الـذين يتشـاركون في مصـلحة مـا في المجالات الرياضية، على سيبل المثال، قد يتواجدون في كل مكان ومن جميع الأعمار سواء من الرجال أو النساء.

إن المسوِّقين الـذين يسـتخدمون متغـيرات البيانـات السـيكولوجية بالاشـتراك مـع متغيرات أخـرى قـد يسـتطيعون إنشـاء قطـاع واحـد أو أكـثر قـد تسـتجيب لمبـادرات تسويقية مختلفـة. إن العـنصر الأسـاسي هـو تحديـد متغـيرات البيانـات السـيكولوجية

الخاصة (أو أي متغيرات أخرى) تتواصل مع التباينات الهادفة. فشركة فيات، على سبيل المثال، تجمع بين المتغيرات الديموجرافية، والجغرافية، والسيكلوجية لتحديد القطاعات لجذب انتباه عمليات التسويق. إن برنامج شركة فيات "أركب وقد" "**Ride & Drive**" يقدم سيارات لاختبارات القيادة في عروض السيارات في جميع أنحاء الولايات المتحدة. وفي أحداث هامة أخرى مثل مهرجانات موسيقى الجاز بالمدينة الكبيرة، وتشجيع العملاء إلى الجلوس خلف عجلة القيادة ثم يعلقون على تجربتهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي[11].

تطبيق متغيرات التجزئة على أسواق رجال الأعمال

Applying Segmentation Variables to Business Markets

إن مسوِّقي المشروعات التجارية، كما يظهر في الشكل التوضيحي 4-4 يمكنهم تقسيم أسواقهم باستخدام ثلاث تصنيفات هامة من المتغيرات: (1) السلوكية والوضعية، (2) الديموجرافية، و (3) الجغرافية. يستخدم المسوِّقون، في الكثير من الحالات، خليط من المتغيرات والتي تشمل الصناعة (متغير ديموجرافي)، حجم المشروع (متغير ديموجرافي آخر) وأنماط الشراء (متغير سلوكي). ثانيًا، إن الهدف هو إنشاء قطاعات متشابه داخليًا ولكن ليس لها نفس الاحتياجات أو لا تستجيب تمامًا بنفس الطريقة، مثل قطاعات أخرى عند التعرض لأنشطة الشركة التسويقية.

المتغيرات السلوكية والوضعية **Behavioral and Attitudinal Variables**

إن التجزئة طبقًا للسلوك أو الأوضاع (مثل أنماط الشراء، وضع المستخدم، الأوضاع تجاه التكنولوجيا، حالة الولاء. حساسية السعر، حجم/ تكرار الطلب، الأوضاع أو المكاسب المتوقعة) فعالة بوجه خاص لأنها تساعد المسوِّقين على معرفة ما تريده قطاعات معينة من رجال الأعمال وما تقدره، بجانب كيف ولماذا يشترون. تقوم شركة ستابلر **Stapler**، على سبيل المثال، بتحليل قاعدة بياناتها لعميل صغير من رجال الأعمال يشتري معلومات لكشف أنماط شرائية وتحديد التفاصيل الديموجرافية المتاحة حول

هؤلاء العملاء - يتيح ذلك لمكتب تمويل تاجر التجزئة فرصة تقسيم سوقه بدقه أكبر، التواصل مع بعض العروض في كل قطاع، وتحقيق أعلى استجابة لمجهودات التسويق[12].

يمكن أن تتغير أنماط الشراء بشكل واسع. فالشركات، على سبيل المثال، لديها سياسات وممارسات شرائية مختلفة وأوقات ومراحل مختلفة عند الشراء. إن فهم دورات الشراء والسياسات يساعد المسوِّقين على تقييم العرض السليم وتسليمه في الوقت المتفق عليه. وبالمثل فالشركات التي تعد من المستخدمين قد تتطلب عرضًا ورسالة مختلفة عما يتطلبه المشترين لأول مرة.

الشكل التوضيح **4-4** تجزئة المتغيرات في أسواق رجال الأعمال

نوع المتغير	أمثلة
سلوكي ووضعي	شراء أنماط ومعالجات، وضع المستخدم، مكاسب متوقعة، مطالب المورد والتقييم، الوضع تجاه منتج واستخدامه، التوجه التكنولوجي- حالة الولاء، حجم/ تكرار الطلب.
ديموجرافي	الصناعة، حجم المشروع التجاري، عمر المشروع، تركيبة الملكية
جغرافي	الموقع (طبقًا للدولة، الإقليم، الولاية، المدينة، الجوار، الرقم البريدي) المسافة، المناخ.

المتغيرات الديموجرافية **Demographic Variables**

إن المتغيرات الديموجرافية الأساسية في أسواق المشروعات التجارية هي الصناعة، حجم المشروع، عمر المشروع، وتركيبة الملكية. إن تجزئة الصناعة إلى قطاعات تُعد نقطة بداية جيدة، ولكن قد لا ينتج عنها بالضرورة تصنيفات مختلفة بما فيه الكفاية لضمان وجود أساليب تسويقية مختلفة. لذلك، فإن المسوِّقين عادة ما يغالون في التجزئة على أساس الحجم (الذي تم قياسه طبقًا للإيرادات السنوية أو مبيعات الوحدات، وعدد العاملين أو عدد الفروع) أو حتى معدَّل النمو، وتقديم الحجج التي تبرهن على أن المشروعات

التجارية ذات الأحجام المختلفة أو معدلات النمو ذات احتياجات مختلفة. إن ربط المتغيرات الديموجرافية بالسلوكية والوضعية يسمح لمسوقي المشروعات لرجال الأعمال بتحسين وتيرة التسويق من أجل قطاعات معينة.

إن الأسواق التي تتجزأ طبقًا لعمر المشروع تتطلع إلى احتياجات وأنماط شراء مختلفة مرتبطة بمدى بقاء المشروع في الوجود. إن رجال الأعمال أثناء مرحلة التشكيل عادة ما يكون لديهم احتياجًا أكبر لمكتب أو مكان لمصنع، عدد من أجهزة الحاسوب والمعدات، الخدمات الحسابية والقانونية، وبعض العروض الأخرى المطلوبة لبدء مشروع تجاري جديد. وعلى النقيض من ذلك، فإن المشروعات القديمة قد تحتاج خدمات تصليح، أجهزة كمبيوتر ومعدات أحدث، وبعض السلع والخدمات المرتبطة بالحفاظ على مشروع تجاري قائم بالفعل. إن التقسيم طبقًا لتركيبة الملكية قد يكشف أيضًا عن تباينات هادفة. إن احتياجات التأمين والحسابات، على سبيل المثال، لملكيات فردية لا تشبه ما يتم في المشروعات التعاونية. لا يستطيع المسوّقون تحديد هذه التباينات بوضع تسويقي مناسب، مثلما تفعل شركة براكسير **Praxair**، إلا عن طريق تقسيم السوق إلى قطاعات.

براكسير **Paxair**. مقرها الرئيسي دانبري بولاية كونيكتيكت وتموِّل المشروعات التجارية بغاز الوقود والطلاءات في جميع أنحاء العالم. إن هذه الشركة ذات الإحدى عشر مليارًا من الدولارات تتجزأ إلى قطاعات طبقًا للصناعة (إن تعريف 25 قطاعًا من الصناعة مثل الكيماويات، النسيج، السيارات) ونوع المشروع (الصانع والموزع). إن صاحب المصنع الذي يفتح مصنعًا جديدًا يخلق فرصة لشركة براكسير لتمويلها بالغازات أو الطلاءات المطلوبة لبدء المشروع، ويعد ذلك تشغيل العمليات. تلعب قضايا البيئة دورًا في تجزئة براكسير إلى قطاعات تستهدف الشركة حاليًا العملاء في مجال الصناعة الذين يرغبون في خفض الانبعاثات من عملياتهم التصنيعية. وأخيرًا، لأن براكسير يجب أن تضع في اعتبارها كيفية استلام العملاء في الصناعة للغازات (عن طريق خطوط الأنابيب، على سبيل المثال أو ناقلات للبترول)، كما أن الجغرافيا تعد أيضًا متغيرًا غاية في الأهمية[13].

المتغيرات الجغرافية **Geographic Variables**

إن مسوِّقي المشروعات التجارية مثل نظرائهم من المستهلكين يمكنهم استخدام المتغيرات الجغرافية مثل الدولة، الإقليم، الولاية، المدينة، والمناخ لتقسيم أسواقهم مثلما تفعل براكسير. ويتبع ذلك تصنيف عملاء المشروعات التجارية طبقًا لتركيز المنافذ، موقع المكاتب الرئيسية، والاحتياجات المرتبطة بالجغرافيا أو الاستجابات. مما يساعد أيضًا مسوِّقي المشروعات التجارية في الوضع في الاعتبار مدى تأثير التباينات الجغرافية على كل قطاع.

إن استخدام المتغيرات الجغرافية بجانب الديموجرافية، السلوكية/ الوضعية، يجعل في إمكان المسوِّقين الحصول على صورة أفضل لكل قطاع كما يحصلون على معلومات أكثر حول من يقيِّم القطاعات الفردية. هنا يظهر كيف استخدمت شركة كاتر بيلار **Caterpillar** المتغيرات الجغرافية في أسواقها التجارية.

كاتربيلار **Caterpillar**. إن استخدام متغيرات تجزئة متعددة يساعد سوق كاتربيلار للبناء ومعدات التعدين، بالإضافة إلى التوربينات وبعض الآلات الأخرى، على مستوى العالم - بمبيعات سنوية تصل إلى 50 مليار دولار. إن شركات الإنشاء والبناء، والمشترين من الحكومة وشركات التعدين في المناطق المختلفة لديها احتياجات مختلفة وسمات ديمجرافية، وسلوكية ومواقف خاصة تجاه المعدات التي يسخدمونها. عند وضع التجزئة الجغرافية في الاعتبار نجد أن شركة كاتربيلار تسعى إلى كيفية استخدام معدات تحريك طبقات الأرض في كل إقليم. تستهدف الشركة كلا من الصين والهند، على وجه الخصوص، حيث يوجد مجال ضخم للمشروعات الإنشائية وبناء المصانع تقوم به الحكومة والصناعة. إن تحسين وتطوير البيئة التحتية لا يتنامى بالسرعة المطلوبة في أمريكا الشمالية مثلما يحدث في آسيا، ولكن التوسع في صناعة التعدين قد زاد بشكل هائل من الطلب على آلات كاتربيلار المتخصصة في التعدين.

هناك طريقة أخرى لتجزئة سوق كاتربيلار وهي الأفضلية في الشراء أو في التأجير. انشأت الشركة "محال كات للتأجير" حتى يمكن لموزعيها في أوروبا بيع المعدات بالتجزئة لشركات البناء والإنشاء التي تحتاج إلى آلات لخفض فترات البناء أو لأعمال معينة أخرى. إن عمليات البيع بالتجزئة شائعة بين شركات البناء والإنشاء في المملكة المتحدة أكثر من مثيلاتها

في كلا من فرنسا وألمانيا، ولكن عند تيسير سبل الوصول إلى الأماكن المناسبة للبيع بالتجزئة، تتوقع شركة كاتربيلار المزيد من التوسع في تجارتها من خلال البيع في أوروبا[14].

تقييم واستهداف القطاعات **Assessing and Targeting Segments**

بمجرد تطبيق متغيرات التجزئة على سوق ما ستحتاج إلى تقييم كل قطاع حتى يمكنك اختيار أكثر القطاعات الواعدة للاستهداف وأيضًا لتحديد استراتيجيتك لتغطية هذه القطاعات.

نصيحة للتخطيط

تحقيق معيار التقييم لمدى جاذبية القطاعات الموضوعة في الاعتبار

تقييم القطاع **Segment Evaluation**

عند الإعداد للتقييم، عاين بدقة القطاعات الغير مناسبة بشدة أو الغير جاذبة على أساس عدم ملاءمتها إلى حد كبير مع موارد الشركة، أهدافها، رسالتها، وأفضلياتها (التي يتم تحديدها من خلال تحليل الوضع الراهن). تخلص أيضًا من القطاعات التي تتطلب مهارات متخصصة أو موارد غير عادية لا تستطيع شركتك الوصول إليها، أو التي لا تتناسب مع رسالتها.

يُظهر الشكل التوضيحي 5-4 العوامل المستخدمة في تقييم القطاعات وتحديد أكثرها جذبًا للتسويق في المستقبل. طبقًا لما يشير إليه هذا الشكل التوضيحي، فإن عناصر السوق إحدى المقاييس الهامة للجذب، بما في ذلك الفرص الحالية والمستقبلية للمبيعات والأرباح. إن القطاعات الكبيرة والأكثر ربحية أو الأسرع نموًا هي عمومًا أكثر جذبًا من القطاعات الأصغر والأقل ربحية أو البطيئة النمو.. ينظر المسوِّقون عندما تتاح فرصة التقييم إلى كيفية تأثير كل قطاع في قدرة الشركة للوصول إلى إجمالي الأهداف مثل عملية النمو والربحية.

هناك عامل ثاني وهو احتمال التفوق التنافسي. هل يمكن للشركة أن تتنافس أو

تقود بفاعلية هذا القطاع؟ ما مدى قوة الضغط التنافسي في كل قطاع؟ ما مدى التباين بين المنتجات المنافسة والشركة التي تستهدف فعليًا كل قطاع؟ أما القطاع الثالث فهو مدى التهديدات البيئية؟ اعتمادًا على الفحص البيئي الدقيق والتحليل، ما هي التهديدات البيئية الكبرى، مثل زيادة التوجهات التنظيمية المقيّدة، الموجودة حاليًا أو من المنتظر بزوغها لإعاقة أداء الشركة في القطاع؟ هل يؤدي الدخول في قطاع معين إلى الكثير من الجدل أو الضرر لصورة الشركة بين المساهمين؟ إن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية تمثل التصنيف الرابع، وهي تشمل الاستثمار المطلوب للدخول، هوامش الربح المتوقعة، معوقات الدخول/ الخروج من القطاع. راجع المواقع الحكومية مثل **Export.gov** للحصول على معلومات خلفية للمساعدة في تقييم العوامل البيئية الكبرى في الدول الأخرى (أنظر الشكل التوضيحي 6-4).

يناسب موارد الشركة وفعالياتها

↓

عوامل السوق	عوامل اقتصادية وتكنولوجية
الحجم: معدل النمو؛ طور دورة الحياة؛ الإنتاجية؛ المرونة السعرية؛ قدرة المشترين على المساومة؛ دورة الطلب	معوقات الدخول والخروج؛ قدرة الموردين على المساومة؛ الاستخدامات التكنولوجية؛ الاستثمارات المطلوبة؛ الهوامش
العوامل التنافسية	**العوامل البيئية التجارية**
القوة؛ الجودة؛ تهديد البدائل؛ درجة التباين	التذبذبات الاقتصادية؛ السياسية والقانونية؛ اللوائح؛ البيئة الاجتماعية الملموسة

↓

حدد معظم القطاعات الواعدة وترتيب الدخول

الشكل التوضيحي **5-4** تقييم قدرة القطاع على الجذب.

المصدر:

Graham Hooley, Niget F. Piercy, and Brigitte Nicoulaud, *Marketing Strategy and competetive Positioning*, 5th ed. (Harlow, England: FT Prentice Hall, 2012)



الشكل التوضيحي **4-6** بحث الأسواق الدولية في حكومة التصدير

الشكل التوضيحي **4-7** عينة تصنيف القطاع

القطاع	نتائج عوامل السوق	نتائج العوامل التنافسية	نتائج الملاءمة مع الموارد والفعاليات	نتائج العوامل الاقتصادية والتكنولوجية	نتائج التهديدات البيئية المحتملة	إجمالي النتائج
أ	3	5	2	4	3	17
ب	5	4	4	3	4	20
ج	2	2	3	2	5	14

معيار النتائج: 5= شديد الجاذبية؛ 4= متوسط الجاذبية؛ 3= مقبول الجاذبية؛ 2= غير جاذب إلى حد ما؛ 1 = غير جاذب على الإطلاق.

والآن بعد فحصك بدقة للقطاع الذي لن تدخله، حدد عدد القطاعات التي ستدخلها وصنِّف باقي القطاعات طبقًا لأولوية الدخول. هناك بعض المسوقين يقومون بذلك عن طريق وزن معيار التقييم للوصول إلى مجموع مركّب لكل قطاع. وهذا يوضح أي القطاعات أكثر جاذبية وتسمح بالمقارنات على أساس احتمال أرباح أعلى، نمو أسرع متوقع، ضغط تنافسي أدنى أو معايير أخرى.

يخطط مسوّقون مختلفون لمنظومات تصنيف مختلفة ومعايير للوزن قائم على أساس مهمتهم، أهدافهم، مصادرهم، فعالياتهم الجوهرية، وبعض الاعتبارات الأخرى. كما يتضح في الشكل التوضيحي للتصنيف المبسط، بعض القطاعات قد تحقق نتائج أعلى في التفوق التنافسي ولكن نجاح أدنى حتى يتناسب مع تناسب الموارد التنظيمية، على سبيل المثال. إن الناتج الإجمالي يحدد عمومًا أي القطاعات سيتم دخولها. أولاً: هنا، قطاع ب يحظي بأعلى نتائج إجمالية وسيصبح على قمة الأفضليات لجذب الانتباه التسويقي. يفضل بعض المسوَّقين تصنيف القطاعات طبقًا لاحتياجات مشابهة أو استخدام المنتج. قام بعض آخر بفحص مدى المخاطرة التي يمكن تقبلها في كل قطاع. وتصنيف القطاعات من أكثرها قبولاً للمخاطرة وحتى أقلها قبولاً لذلك[15].

التسويق المركّز الغير متباين، والمتباين

Concentrated, Undifferentiated, and Differentiated Marketing

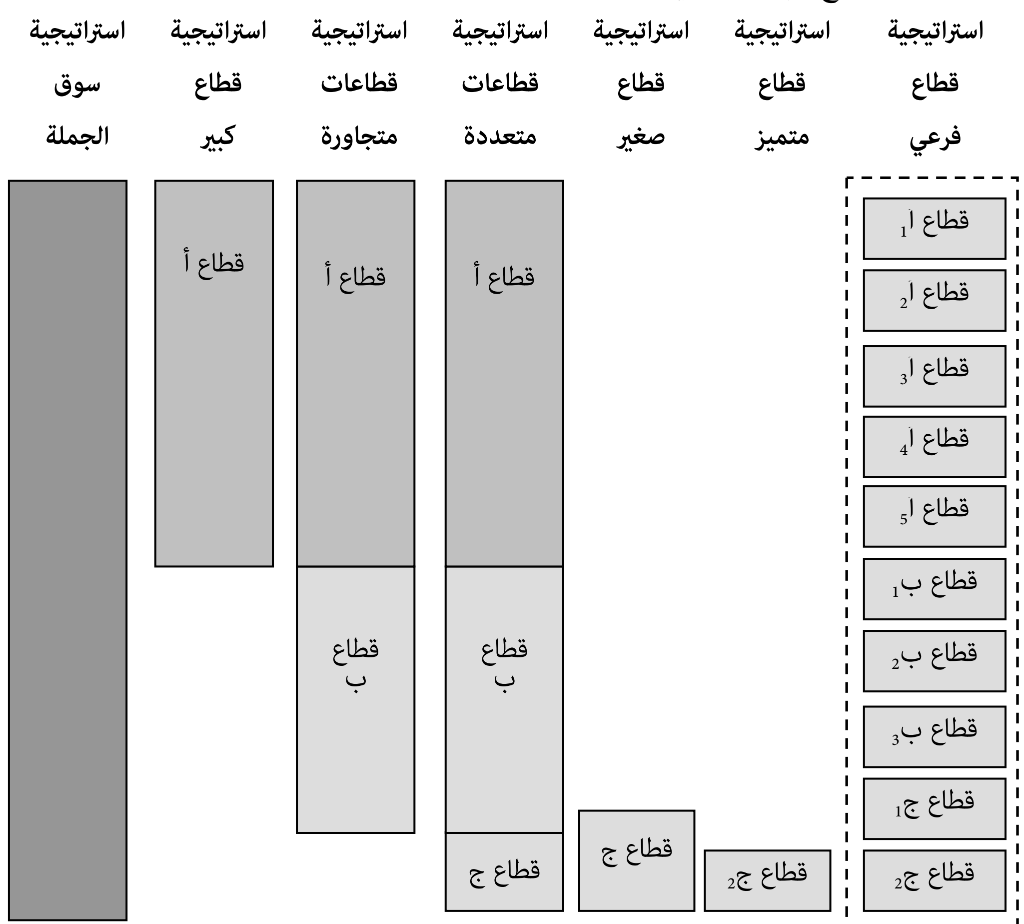
<u>نصيحة للتخطيط</u>

لخص تصنيفك وقرارات الاستهداف في خطة التسويق

ما هي استراتيجية التغطية التي ستستخدمها للقطاعات التي تود دخولها؟ إحدى هذه الاستراتيجيات هو استهداف جميع القطاعات بنفس استراتيجية التسويق وهو التسويق الغير متباين. إن هذه الأسلوب للسوق الإجمالي يتجاهل أي اختلافات في القطاعات وهو قائم على أساس افتراض أن استراتيجية تسويق واحدة لسوق بالكامل سوف تؤدي إلى نتائج في جميع القطاعات. يوضح الشكل التوضيحي 8-4 استراتيجية التغطية على أقصى اليسار. بالرغم من أن التسويق الغير متباين يتطلب استثمارًا أقل في تطوير المنتج، وفي الإعلانات وبعض التكتيكات الأخرى، فمن النادر استخدامها اليوم لأنها

لا تحقق، بما فيه الكفاية، احتياجات الأسواق المتشرذمة والمتنوعة.

تستخدم العديد من الشركات التسويق المركّز لتعريف أكثر القطاعات جاذبية وتركيز انتباه التسويق على ذلك فقط (مثل قطاع أ ، قطاع جـ أو قطاع ج2 في الشكل التوضيحي 8-4). إن الفائدة هي إمكانية الشركة في التركيز على جميع أنشطتها التسويقية طبقًا لتصنيف واحد للعملاء، ولكن إذا توقف القطاع عن النمو، وجذب منافسة أقوى أو تغييرات بطرق أخرى، فقد تصبح غير جاذبة بين ليلة وضحاها.



الشكل التوضيحي **8-4** استراتيجيات تغطية التسويق

المصدر:

Roger J. Best, Market-Based Management, 6th ed. (Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013), Fig. 5-15, P. 174.

وعلى النقيض، إن الشركات التي تستهدف قطاعات متعددة تستخدم تسويق متباين لخلق استراتيجية تسويق منفصل لكل قطاع. استخدمت شركة كولجيت التسويق الجمعي لاستهداف كل شخص يحتاج إلى معجون أسنان - منتج للجميع، فائدة واحدة للجميع، حملة واحدة للجميع - وأصبحت خبيرة في التسويق المتباين، فهذه الشركة تستهدف مجموعة هائلة من القطاعات بخليط تسويق فردي: إن الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على أسنان بيضاء، الأشخاص الذين يرغبون في خفض نسبة الجير واللون الأصفر على الأسنان. الأشخاص الذين يعانون من حساسية الأسنان ... الخ.

يستلزم التسويق المختلف والمتميز بحوثًا تستحق الاهتمام منهم احتياجات ونتائج كل قطاع بأقصى تكلفة لمختلف المنتجات، وتختلف الحملات الإعلانية، وهكذا يجب وضع هذه التكاليف في الاعتبار عند إعداد الخطة التسويقية والميزانيات المرتبطة بها. إذا لم تمتد بحوثك لتغطية جميع القطاعات المستهدفة، فقد تحتاج إلى استراتيجية مختلفة لدخول أحد القطاعات في وقت ما، طبقًا للأسبقية.

أفراد القطاع **Segment Personas**

تطبق بعض الشركات الرؤى المستقبلية للعميل والتي حصلت عليها من أسلوب التجزئة عن طريق تطوير أفراد القطاعات، مع وجود لمحات مصطنعة مفصَّلة توضح سلوكيات العملاء المنفردين في قطاع مستهدف وأسلوب معيشتهم وطرق شرائهم. فبدلاً من التسويق إلى مجموعة مجهولة غير واضحة المعالم على أساس بيانات بحثية، تستخدم الشركة الأفراد للحصول على عملية تدوير جيدة، وصورة إنسانية أفضل للشخص المثالي في كل قطاع. إن أفراد القطاع يتيحون للمسوِّقين فرصة أكبر لفهم أعمق لما يشكل الاحتياجات، الأولويات، سلوكيات الشراء، وأنماط الاستهلاك في كل مجموعة. وطبقًا لما يقوله أحد مديري الوكالات الإعلانية فإن "الفرد هو أداة تصميم تساعد [المسوّقين] على أخذ قرارات معلومة، وهو نوع مميز نستخدمه لاستهداف جماهير عملائنا"، "نحن نمر عبر معلومات ديموجرافية تقليدية وبيانات سيكولوجية،

ونعيدها إلى الحياة من خلال صور فوتوغرافية، وأسماء، بجانب نوع المعيشة[16]".

قامت إحدى الشركات المتخصصة في إدارة مبيعات برامج الكمبيوتر بلقاء عشرات من العملاء في قطاعاتها المستهدفة، ثم قامت بعد ذلك بتطوير سلسلة من الأفراد لرسم صورة عما يحث الناس في كل قطاع، تتصف إحدى أفراد قطاع ما، ولقبها آنيا **Anya** بأنها أحد المتخصصين في المبيعات ممن يتسمون بالثقة والقدرة على المنافسة وتقضي المزيد من الوقت في الإعداد للاجتماع مع العملاء، كما وصف أحد أفراد قطاع آخر ولقبة "ليوك" أحد رجال المبيعات المتحمسين الجدد بأنه خبير في استخدام الإنترنت ولديه خبرة أقل من آنيا. ابتكرت الشركة أشكالاً كرتونية لكل شخص لمساعدة مسوِّقيها على التواصل مع الأشخاص الحقيقيين في هذه القطاعات. وهناك شركة برامج حاسوب أخرى ابتكرت شخصية عامة في القطاع، تُمثِّل الاحتياجات والمصالح العادية للمشترين، حتى تتأكد من وجود المعلومات المناسبة لكل المشاهدين في الموقع الإلكتروني[17].

تحديد المكانة من أجل المزايا التنافسية **Positioning for Competitive Advantage**

إن الخطوة التالية، بعد اختيار قطاعات الدخول وتحديد استراتيجيات التغطية هي اتخاذ القرار بخصوص وضع استراتيجية تنظيمية للمقارنة بين الماركة أو المنتج على أساس الميزات التي يجدها العملاء مفيدة لهم. يستطيع البحث التسويقي الكشف على رأي العملاء في الماركة ومنافسيها وإظهار المزايا الأساسية التي تؤثر في قرارات الشراء عند العملاء. وبالتالي، يجب على العملاء تحديد أي من هذه المزايا (أو مجموعة من المزايا) تدعم أكثر التباينات الهادفة والمزايا التنافسية التي ستؤدي إلى تحقيق المبيعات المنشودة، حصة السوق، وبعض الأهداف الأخرى.

نصيحة للتخطيط

تأكد من أن وضعك يتناسب مع قيمة العملاء وما يتميز به غرضك.

التباين الهادف Meaningful Differentiation

تستطيع الشركات أن تحدد الفروق بين ماركاتها ومنتجاتها طبقًا للمزايا الملموسة مثل سمات المنتج مزايا الخدمة مثل التركيب في الوقت المناسب، ومزايا التسعير مثل تحديد أسعار صفقات معينة، ويعتمد الاختيار على القيمة التي يفترضها العملاء، وكيفية النظر إلى المنافسين. إذا قدَّر العملاء قيمة الانتشار الواقع للمنتج، فإن هذه النقطة الخاصة بالاختلاف والتباين هي الأساس الهادف المحتمل للتنظيم وتحديد المكانة. ولكن، قد لا تصبح إحدى النقاط القوية للتباين إذا استخدم أحد المتنافسين هذه الميزة لتمييز منتجه أو ماركته. إن التنظيم وتحديد المكانة لن ينجح أيضًا إذا تعارض مع رسالة الشركة، أو أهدافها أو مواردها.

فيما يلي بعض أمثلة التنظيم على أساس التباين الهادف:

- تويوتا برايوس **Toyota Prius**: وهي سيارة صديقة للبيئة وموفرة للوقود.
- فيديكس **FedEx**: تسليم سريع، موثوق به، وفي الوقت المتفق عليه.
- إيزي جيت **Easy Jet**: خط طيران في أوروبا زهيد السعر، بدون تكلفة لخيارات لا لزوم لها.
- شتر فلاي **Shutterfly**: تدبير صور فوتوغرافية عالية الجودة، ومناسبة على الإنترنت.

إن التنظيم وتحديد المكانة في كل حالة يظهر القيمة التي تقدمها الماركة وتحدد مكانتها بعيدًا عن المنافسين بأسلوب مستدام. إن تحديد مكانة فيديكس **FedEx** يعتمد على ميزة التوصيل في الوقت المحدد - مما أعطى الشركة صورة مميزة وحد تنافسي بسبب القيمة التي تقدمها هذه الميزة للعملاء. وبالمثل فعندما قدمت تويوتا ماركتها الجديدة برايوس **Prius** خلال تسعينيات القرن العشرين، حيث كنت السيارات المعدّلة ذات قيمة خاصة، ولكن مكانة سيارة تويوتا بالنسبة للبيئة ساعدت في توقيع أوراق اعتمادها المستدامة. وأصبحت الآن ميزة السيارة صديقة البيئة في تزايد مستمر في صناعة السيارات، مما يعني ضرورة استمرار تويوتا في الابتكار والإضافة إلى مزاياها التنافسية.

فاعلية التسويق وتحديد المكانة Positioning and Marketing Leverage

إن تحديد المكانة فقط لا يمكن أن يبني أية ميزة تنافسية، بالرغم من إمكانية العمل كقوة دافعة لاستراتيجيات وبرامج تسويقية، وخلق أسلوب لبقية الخطة التسويقية. إذن، لتفعيل كفاءة استثمار الشركة في التسويق يجب على جميع البرامج التسويقية دعم وتعزيز التباينات التي تتضح عند تحديد المكانة. إن هذا أمر غاية في الأهمية في مرحلة البداية والذي يجب أن يخلق هوية الماركة وأسباب ضرورة اختيار العملاء لها بدلاً من كونها تنافسية فقط. ازدهرت شركة نيوفو ترانسبورتو فياجياتوري **Nuove Transporto Viaggiatori** وأثبتت فعّالية التسويق في إيطاليا.

نيوفو ترانسبورتو فياجياتوري **Nuove Transporto Viaggiatori**. افتتحت هذه الشركة والتي تعني بالعربية "الشركة الجديدة لنقل الركاب" في عام 2012 خدماتها السريعة للسكك الحديدية بإيطاليا. كانت هذه البدايات شديدة الندرة في صناعة تحتاج إلى استثمار ضخم (وصل إلى 1.3 مليار دولار في هذه الحالة) في المعدات والبنية التحتية. وبالرغم من أن الإدارة العليا لشركة إيتالو **Italo** تتوقع من الشركة باعتبارها وسيلة نقل سريعة، حديثة، ومريحة وأنيقة أن تجذب عدد هائل من الأشخاص الذين يسافرون بين المدن الكبرى الإيطالية مثل روما وميلانو للتجارة أو المتعة. إن هدف الشركة طويل الأمد هو جذب 20% على الأقل من السوق مع احتمال وصول عدد الركاب إلى 8 ملايين راكب سنويا. يجب على شركة إيتالو، لتحقيق أهدافها، أن تجذب الركاب من ترينيتاليا **Trenitalia** وهي منظومة السكك الحديدية التي تديرها الدولة ومن خطوط الطيران التي تطير عبر نفس الطرق المحلية. ولكن هناك مساحة كبيرة لنمو السوق بسبب استخدام أعداد قليلة من الأشخاص للقطارات عالية السرعة في إيطاليا بالمقارنة ببعض البلدان الأخرى مثل فرنسا. استمر وضع إيتالو في الازدهار من خلال جميع مناحي السوق. يمثل شعارها، على سبيل المثال، أرنب أنيق يقفز على خلفية حمراء واضحة. تم تزويد القطارات، وجميعها قطارات جديدة، بمقاعد للركاب مغطاة بالجلد، وعربة سينما تعرض أفلامًا مجانية وعربة تعمل كنادي ذات مقاعد واسعة بجانب خدمات تليفزيونية فضائية مجانية، وطلب وجبات دسمة أو خفيفة وهم يجلسون في مقاعدهم. كما توجد داخل كل محطة قطار مناطق خدمة أنيقة، مصممة بأسلوب معماري جاذب للنظر، مريح، وفعّال مع مكاتب للاستعلامات، ومعلومات حديثة عن الطقس،

بجانب وسائل أخرى للراحة. إن التأثير الإجمالي لكل ذلك يشبه كثيرًا السفر في الدرجة الأولى الفخمة في الطائرة وليس مجرد رحلة عادية بالقطار. أخيرًا تعتمد أسعار إيتالو على طول الطريق، ومستوى الخدمة، الوقت خلال اليوم، وأي أيام الأسبوع. هل يمكن لبداية شركة ذات سرعة عالية أن تحقق أهدافها الطموحة؟

إن الترتيب وتحديد المكانة ليست مجرد شيء قيم لفترة واحدة فقط، لأن البيئة دائمة التغير، مثلما يتغير مفهوم العميل مع مرور الوقت. يجب أن تكون مستعدًا لإعادة التقييم على أساس تباين منتجك أو ماركتك، وخطتك لتحديد مكانة شركتك إذا لزم الأمر. إن شركة تروبيكانا المملوكة لشركة بيبسي، غيرت بنسبة 100% من بيع برتقالها المزروع بولاية فوريدا إلى بيع عصير البرتقال. ثم أعادت تنظيم الماركة للتأكيد على أصولها الأمريكية لجميع أنواع البرتقال التي تقدمها في الولايات المتحدة، كما يفصل أيضًا تروبيكانا عن عنصر البرتقال المنافس لشركة بيبسي[20].

ملخص **Summary**

إن تجزئة السوق تعني عملية تصنيف العملاء داخل سوق ما، طبقًا لاحتياجات، عادات أو سلوكيات متشابهة يمكن التعامل معها من خلال عملية التسويق. إن الهدف هو وضع شكل من التصنيفات المتشابهة داخليًا ولكنها مختلفة إلى حد كبير، حتى لا تستطيع كل مجموعة تم تصنيفها أن تستجيب بنفس الطريقة إلى نفس الأنشطة التسويقية. إن التجزئة هي أساس القرارات المستهدفة للدخول في أي قطاع سوقي. واستراتيجية التغطية التي يجب استخدامها. تضع الشركة بمجرد اختيار القطاعات استراتيجية تنظيمية لتباينات فعّالة على أساس الصفات المميزة الهامة للقطاعات المستهدف.

إن عملية تجزئة السوق هي: (1) اختيار السوق، (2) استخدام متغيرات التجزئة، (3) تقييم واختيار القطاعات من أجل استهدافها. يمكن تقسيم أسواق المستهلكين

باستخدام المتغيرات السلوكية/ الوضعية، الديموجرافية، الجغرافية، والبيانات السيكلوجية. يمكن تجزئة أسواق المشروعات التجارية باستخدام المتغيرات السلوكية/ الوضعية، الديموجرافية والجغرافية. ثانيًا، تقييم كل قطاع وكل مرتبة بين القطاعات المختارة من أجل دخول السوق، ثم تحديد كيفية استهدافها من خلال تسويق مركّز، غير متباين أو متباين. يضع بعض المسوّقين وجهًا إنسانيًا على القطاعات باستخدام شخصيات من القطاعات ولكنها تمثل جوانب خيالية لسلوك، ومعيشة، وطريقة شراء العملاء المستهدفين.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your marketing Plan Step by Step**

استخدم الأسئلة التالية كنقاط بداية للتجزئة، الاستهداف وقرارات تحديد المكانة التي ستوثقها في خطة التسويق التي تعمل على تطويرها.

1- راجع سوقك وبحث العملاء السابق. ما هي السوق الإجمالية التي ستختارها لماركتك، منتجك أو خدمتك؟

2- إذا كان عرضك موجه للمستهلكين فأنظر إلى الشكل التوضيحي 3-4. أي من هذه المتغيرات قد يساعدك على تصنيف المستهلكين طبقًا لاحتياجات أو مميزات متشابهة والتي ستستجيب لاهتمامات التسويق؟ أنت تحاول تحديد هوية القطاعات المتشابهة داخليًا ولكنها مختلفة عن القطاعات الأخرى (لأهداف تسويقية). فعلى سبيل المثال، في داخل السوق الإجمالي لمنتج منزلي، هل يمكنك تشكيل قطاعات من المستهلكين الذين يتوقعون فوائد مختلفة؟ هل المستهلكون الذين يتوقعون الفائدة **A** يستجيبون بطريقة مختلفة لتسويقك بالمقارنة مع الذين يتوقعون الفائدة **B**؟ هل يمكنك تجزئة السوق بأكملها لمنتجك باستخدام السن، الموقع، أو أسلوب الحياة لخلق تصنيفات من المستهلكين يتشاركون في بعض التشابهات ولكنهم يختلفون في قطاعات أخرى؟ تذكّر، الاختبار هو ، هل القطاعات قد تستجيب

بأسلوب مختلف لنشاط تسويقي معين. إذا استجابت جميع القطاعات بنفس الطريقة فهذا يعني أنك لست في حاجة إلى قطاعات منفصلة.

3- إذا كان غرضك مقدّم فقط لرجال الأعمال. ألقى نظرة على الشكل التوضيحي 4-4. أي من هذه الأنواع الثلاثة من المتغيرات قد يساعدك على تصنيف رجال الأعمال طبقًا لاحتياجات أو ميزات متشابهة التي ستستجيب للتسويق؟ أنت في حاجة إلى تحديد القطاعات المتشابهة داخليًا ولكنها مختلفة عن القطاعات الأخرى (لأهداف تسويقية). فعلى سبيل المثال، من خلال السوق عمومًا والخاصة بعرض عالي التقنية، هل يمكنك تشكيل قطاعًا من العملاء من رجال الأعمال لديهم توجهات تقنية متشابهة؟ هل يمكنك تصنيف العملاء والتوقعات طبقًا للصناعة أو حجم التجارة أو كليهما؟ هل ستستجيب هذه القطاعات بأسلوب مختلف لمجهودات التسويق؟

4- قيّم الآن القطاعات التي أنشأتها طبقًا للشكل التوضيحي 4-5، مع الوضع في الاعتبار ما تعلمته عند اختبارك مسبقًا للبيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط. هل يمكنك عرض قطاعات لا معنى لها للمنتج أو الماركة أو لا تتناسب بما فيه الكفاية مع رسالة شركتك، وقدرتها، مواردها أو أولوياتها؟ هل تمثل بعض القطاعات مخاطر لا تستطيع شركتك تحملها؟

5- أي من القطاعات الباقية يمكنك تصنيفها طبقًا لمدى علوها أو تدنيها لعوامل السوق، العوامل التنافسية، عوامل اقتصادية/ تكنولوجية وعوامل البيئة التجارية؟ هل هناك بعض القطاعات، على سبيل المثال، جاذبة بوجه خاص بسبب نموها السريع (عامل سوق) أو أن هناك تهديدًا بسيطاً من عملية الاستبدال (عامل تنافسي)؟ هل هناك بعض القطاعات الغير جاذبة بسبب لوائح مقيّدة غير عادية (عامل اقتصادي)؟ قم بإنشاء تصنيف للقطاع يشبه ما هو مشار إليه في الشكل التوضيحي 4-7 لدعم عملية اتخاذك للقرار.

6- بناءً على تقييمك للقطاعات، اختر أكثر القطاعات الواعدة للاستهداف. ثانيًا،

حدد إذا كان من الضروري في خطتاك التسويقية توفير تسـويق مركَّـز (خلـيط تسـويقي واحد لقطاع واحد) تسويق غير متباين (خلـيط تسـويقي لجميـع القطاعـات) أو تسـويق متبـاين (خلطـات تسـويقية لقطاعـات مختلفـة). أشرح أسـبابك لاختيـارك لإسـتراتيجية الاستهداف والتغطية، عند توثيقك لخطتك التسويقية.

7- عنـد الوضـع في الاعتبـار مـا تعرفـه عـن كـل قطـاع مسـتهدف واحتياجـات، أفضـليات وسلوكيات العملاء، فما هي المميزات التي يجب التأكيد عليهـا مـن أجـل تبـاين هـادف لعرضك. اشرح لماذا يحاول العملاء في قطاعاتك المستهدفة اعتبـار هـذه المميـزات هامـة وهادفة (هل يقدّر العملاء سرعة التسليم على سيبل المثـال) اسـتخدم هـذه المعلومـات لكتابة مسودة بيان لتحديد المكانة من جملة واحدة لعرضك لكل قطاع مستهدف.

الهوامش Endnotes

1- Cory Barker, "Why Hulu, Netflix, and Others Don't Need to Revive Canceled TV Shows," *TV.com*, August 7,2012, www.tv.com;Alex Sherman and Andy Fixmer, "Canceled TV Shows Get a Digital Afterlife," *Bloomberg Businessweek*, May 24, 2012, www .businessweek.com; Bill Carter, "PrimeTime Ratings Bring Speculation of a Shift in Habits," *New York Times*, April 22, 2012, www.nytimes.com.

2- Gary Quackenbush, "Pamela's Products Completes $IM Gluten-Free Bakery Expansion," *North Bay Business Journal* (*Calif.*), May 28, 2012, www.northbaybusi nessjournal.com; David Hatch, "General Mills Tries Gluten-Free Sales in the Cloud," *U.S. News and World Report*, May 15, 2012, http://money.usnews.com; Susan Donaldson James, "Frito-Lay Jumps into GlutenFree Craze with New Labels," *ABC News*, May 24, 2012, http://abcnews.go.com; "Wegmans Launches Gluten-Free Line," *Supermarket News*, May 31, 2012, http:// supermarketnews.com.

3- Nicole Ostrow, "Banning Sugary Soda from Schools Fails to Cut Teen Consumption," *Bloomberg Businessweek*, November IS, 2011, www.businessweek.com.

4- Nina Sovich, "Because the Guys Are Worth It, Too," *Chicago Tribune*, May

10, 2012, www.chicagotribune.com; Amy Kazmin, "India's Men See Skin Care as Fair Game," *Financial Times*, June 26, 2011, www.ft.com; MacKenzie Wilson, "Hugh Laurie: L'Oreal's New Leading Man," *BBC America*, July 6, 2011, www.bbcamerica.com.

5- Karen Freeman, Patrick Spenner, and Anna Bird, "Three Myths About What Customers Want," *Harvard Business Review Blog*, May 23, 2012, http://blogs.hbr.org; Anita Sharan, "The Harley Temptation," *Hindustan Times*, May 6, 2012, www .hindustantimes.com.

6- Spencer Jakab, "A Discount Retailer Even Walmart Envies," *Wall Street Journal*, June 3, 2012, www.wsj.com; Mark Fisher, "Dollar Stores Get Wider Range of Customers," *Day ton Daily News*, May 26, 2012, www.daytondailynews.com.

7- Randy Hofbauer, "Dollar General in Command," *Private Label Buyer*, July 8, 2010, www.privatelabelbuyer.com.

8- "How USAA Innovates Online Banking," *Bank Technology News*, August 31, 2012, www.americanbanker.com; John Adams, "As Mobile Matures, USAA Plots Its Next Steps," *Payments Source*, February 15,2012, www.paymentssource.com; Wayne Heilman, "Great Service Across Platforms," *The Gazette* (*Colorado Springs*), May 22, 2011, p. Bl; Jeremy Quittner, "Security or Convenience? USAA Lets Mobile Users Choose," *American Banker*, November 16, 2011, www.americanbanker.com; Sara Lepro, "USAA Gives Remote Deposit a Face," *American Banker*, November 12, 2010, p. 1.

9- Campbell Phillips, "Living Social Jumps on the Fast Food Bandwagon with Pizza Hut," *Power Retail*, May 14,2012, www.powerretail .com.au.

10- Waiter Loeb, "Macy's New Focus," *Forbes*, May 31, 2012, www.forbes.com; Matthew Boyle, "A Leaner Macy's Tries to Cater to Local Tastes," *Businessweek*, September 3, 2009, www.businessweek.com; Cotten TImberlake, "With Stores Nationwide, Macy's Goes Local," *Bloomberg Businessweek*, September 30, 2010, www.businessweek .com.

11- Rich Thomaselli, "Chrysler Takes the Test Drive Out of the Dealership," *Advertising Age*, June 4, 2012, www.adage.com.

12- Jonathan Hornby, "The Case for Data-Driven Test and Learn Processes," *Chief Marketer*, June 4,2012, http://chiefmarketer.com.

13- Vincent Valk and lan Young, "Industrial Gases: Emerging Markets, New Applications Lift Growth," *Chemical Week*, February 27, 2012, p. 19; "Praxair Increasing Prices On Nitrogen, Other Gases Starting June 1," *Wall Street Journal*, May 16,2012, www.wsj.com.

14- "Caterpillar Takes Less Prescriptive Approach," *International Rental News*

, May-June 2012, p. 8; Corinna Petry, "Caterpillar's N. America Outlook Robust," *American Metal Market*, April 27, 2012, p. 8; "Caterpillar Expands Operations in India," *Hospitality, Tourism, and Leisure*, December 5,2011, n.p.

15- See Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song, and Robert Wiltbank, "Marketing Under Uncertainty," *Journal of Marketing*, May 2009, pp. 1-18.

16- Daniel B. Honigman, "Persona-Fication," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 8.

17- David Meerman Scott, "How Well Do You Know Your Buyer Personas?" *Web Ink Now*, July 22, 2008, www.webinknow.com; David Meerman Scott, "Switch from Features to Buyer Personas," *Web Ink Now*, April 15, 2011, www.webinknow.com.

18- Alan Ohnsman and Yuki Hagiwara, "Toyota Prius Escapes Niche to Surge into Global Top Three," *Bloomberg News*, May 29, 2012, www.bloomberg.comlnews.

19- Gaia Pianigiani, "On High-Speed Rails, a New Challenger in Italy," *New York Times*, April 29, 2012, p. 16; Phil Patton, "Ferrari of Railyard Has an Auto Pedigree," *New York Times*, May 6, 2012, www.nytimes.com; Murray Hughes, "Italo Will Be 'Fast, Agile, and Fun,'" *Railway Gazette International*, January 2012, p. 35; Keith Fender, "Could Italy Set the Model for America?" *Trains Magazine*, April 2012, p. 12.

20- Natalie Zmuda, "Tropicana Goes Back to Nature in New Global Pitch," *Advertising Age*, February 20, 2012, p. 3.

الفصل الخامس

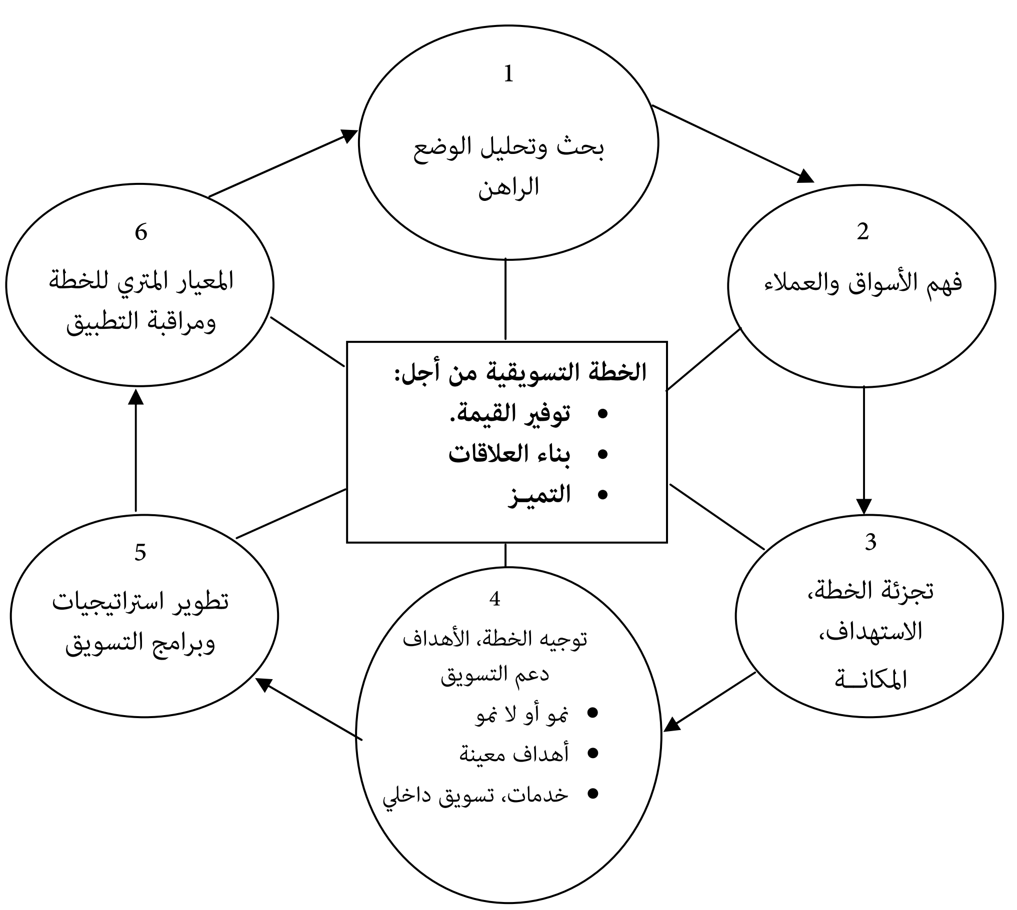
اتجاه التخطيط، الأهداف، ودعم التسويق

Planning Direction, Objectives, and Marketing Suppor

محتوى هذا الفصل

نظرة عامـة

إلى أي مدى تريد أن تدفعك خطتك التسـويقية؟ أنـت تعـرف مجموعـات المسـتهلكين أو رجال الأعمال الذي تريد التسويق لهم، ولكن ماذا تريد تحقيقـه؟ إن الهـدف النهـائي مـن أي خطة تسويقية هـو مسـاعدة شركتـك عـلى تحقيـق أهـدافها - أهـداف قصـيرة المـدى - والتـي ستقربك بالتالي إلى كيفية تحقيق الأهداف، أما أهداف الأداء طويلة الأجل فهي ترتبط برسالة أو مهمة الشركة. أنت لن تعـرف مطلقًـا، بـدون أهـداف، عـما إذا كانـت خطتـك التسـويقية ناجحة أم لا؟ لقد وضعت أهدافك في الخطوة 4 لعمليـة التخطـيط التسـويقي (انظـر الشـكل التوضيحي 1-5) كأساس لتطوير استراتيجيات وبرامج التسويق.



الشكل التوضيحي **1-5** التخطيط التسويقي: الخطوة **4**

طبقًا لما سيتم مناقشته في هذا الفصل، ابدأ في تحديد التوجيه الكامل للخطة التسويقية، على أن تكون متناسقة مع الوضع وأولويات شركتك، وأيضًا مع قطاعات العملاء التي اخترتها. ثانيًا، سوف تتعلم كيفية وضع أهداف تسويقية، مالية واجتماعية فعَالة للفترة التي تغطيها خطتك. تنامت أهمية الأهداف الاجتماعية لتوضح للمساهمين والمشاركين رسالة الشركة وكيف ستحقق شيئًا مختلفًا ومتميزًا. أخيرًا، سترى كيف تستطيع خدمات العملاء والتسويق الداخلي توفير الدعم لاتخاذ قرارات متعددة للتسويق على أساس التوجيه الاستراتيجي في خطتك.

تطبيق ما لديك من معرفة

بعد قراءتك لهذا الفصل، وثق توجيهاتك المختارة، وأهدافك وقرارات دعم التسويق في خطط مكتوبة. تشير هذه القرارات إلى ما تسعى إليه خطتك لتحقيقه في التسويق لقطاعات عملائك المستهدفين - كيف يمكنك الحكم على النجاح والفشل لمجهوداتك التسويقية. ارجع إلى ملحق هذا الكتاب لمعرفة بعض الأمثلة عن الأهداف والأغراض. راجع أيضاً قائمة مراجعة هذا الفصل لمعرفة أسئلة تحتاج إلى الطرح عند تطوير أهداف لخطتك التسويقية. لا تنسى مطلقاً أنك ستخطط لوضع معايير مترية لاستخدامها في تعقب التطور والتقدم تجاه هذه الأهداف، كما تمت مناقشته في الفصل 10.

قائمة مراجعة الفصل الخامس هل يمكن قياس أهدافك؟

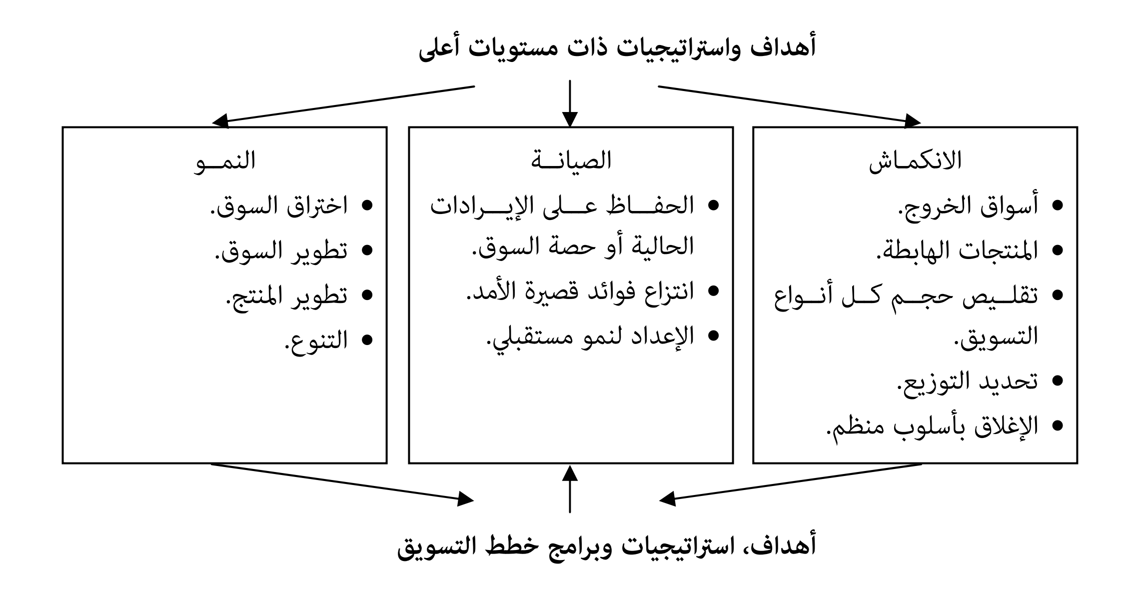
- ✓ هل الهدف واضح ومحدد توقيته؟
- ✓ هل يمكن قياس التقدم تجاه الهدف على فترات زمنية طبقاً لمعايير مترية؟
- ✓ هل الهدف واقعي ولكن يمثل تحدياً؟
- ✓ هل يتناسق الهدف مع رسالة الشركة، وأهدافها، أولوياتها، وتوجهها الاستراتيجي؟
- ✓ هل يتناسق الهدف مع موارد الشركة ومع قواها وقدراتها؟
- ✓ هل الهدف مناسب، مع الوضع في الاعتبار الفرص والتهديدات البيئية؟
- ✓ هل يتعارض الهدف مع أهداف أخرى؟

تحديد توجه خطة التسويق **Determining Marketing Plan Direction**

ما الذي تود الشركة الوصول إليه في المستقبل، وكيف يمكن الوصول إلى ذلك؟ الآن، قررت عدد القطاعات التي ستستهدفها، هذه هي الأسئلة الطويلة التالية التي يجب أن تطرحها خطتك التسويقية وضرورة الحصول على الجواب. وكأمثلة على ذلك، شركة ريدبوكس **Redbox** التي تسعى إلى توسيع قاعدة العملاء في الولايات المتحدة عن طريق الإضافة إلى شبكتها أكشاك تأجير دي في دي **DVD**، كما تسعى شركة كوكاكولا إلى الحصول على حصة أكبر من السوق الخاصة بالمشروبات الخفيفة من خلال توسع عالمي. لدى هذه الشركات، مثل العديد من المشروعات التجارية والمنظمات التي لا تستهدف الربح، خطط تسويقية للنمو. لا تمثل عملية النمو دائما التوجيه المناسب ولكن، عند التعامل مع التحديات الصعبة، قد تسعى بعض الشركات جاهدة إلى الحفاظ على المبيعات الحالية أو مستويات الربح، بينما قد يختار آخرون تخفيض النفقات (انظر الشكل التوضيحي 2-5).

<u>نصيحة للتخطيط</u>

كن موجها بالرسالة الأهداف والتحليل الوضعي عند تخطيط توجهك.



الشكل التوضيحي **2-5** اختيارات لتوجيه الخطة التسويقية

بالرغم من أن الانكماش الاقتصادي قد يبدو صعباً لرجال الأعمال على المدى القصير، إلاّ أنه قد يوفر أحيانا (ولكن ليس دائماً) فرصا أطول مدى للبقاء، وللنمو في نهاية الأمر. انظر إلى صناعة الصحف حيث تدفع الثورات الكبرى إلى تغييرات عنيفة في التسويق والعمليات. هناك العديد من الصحف تضع الخطط لتقليص الخسائر والاستعداد لتأثير غير متوقع ولكن محتوم للطلب الرقمي.

تسويق الصحف **Newspaper marketing**. تدور عجلة إصدار الصحف في كل مكان بعد تداعيات مرحلة الكساد، وانخفاض معدل نسخ الصحف وحركة العرض وتصنيف الإعلانات من مرحلة الطباعة وحتى ظهور وسائل الإعلام الإلكتروني. هناك ما يزيد عن 20% من جميع الصحف الأمريكية التي استطاعت بالفعل تنفيذ خطط تسويقية لتحمل نفقات الوصول إلى شبكات الإنترنت، وبعض التغييرات الأخرى التي بدأت تعمل في العديد من الصحف حول العالم. تتحرك الخطة التسويقية لجريدة **Times-Picayune** بولاية نيواولينز تجاه تغيير الجريدة كماركة لوسائل الإعلام المتعددة، من أجل تمهيد الطريق إلى مستقبل مالي أكثر قوة. خفضت الجريدة برنامج طباعة الجريدة إلى ثلاثة ايام فقط في الأسبوع ولكنها ستستمر في عرض الأخبار والإعلانات يومياً على موقعها الإليكتروني. يوضح أحد المديرين التنفيذيين بالشركة الأم بقوله: "الأمر بالنسبة لنا، لا يدور حول الطباعة في مقابل الإصدارات الرقمية، بل خلق شركة إعلان متعددة البرامج وناجحة إلى حد بعيد، تخاطب احتياجات قرائنا دائمة التغير، ومستخدمي موقعنا الإلكتروني، والقائمين على الإعلانات في الشركة" .

وفي كندا، قامت الشركة التي تملك صحف **Otawa Citizem**، **Calgary Herald** و **Edmonton Journal** بإلغاء نسخة الأحد التي تصدرها هذه الصحف لتوفير المال. وتهدف خطتها التسويقية إلى مواجهة الخسائر وإعادة الإيرادات بطريقتين: الأولى: اتجاه الشركة إلى زيادة حجم الإعلانات على الإنترنت لتحل محل بعض الإيرادات التي كانت تأتي من قبل عن طريق الإعلانات المطبوعة. ثانياً: تحميل، الآن، القراء نفقات الحصول على الأخبار المعروضة على بعض المواقع الإليكترونية للصحف الأخرى. تقوم الشركة بمراقبة النتائج بوما بيوم مع استعدادها للقيام بتغييرات إضافية، إذا احتاج الأمر[1].

ما هي اختياراتك لإستراتيجيات النمو وإستراتيجيات اللانمو؟ يشرح الجزءان التاليان ما تشمله كل استراتيجية ومضامينها في التخطيط التسويقي؟

استراتيجيات النمو **Growth Strategies**

يستطيع المسوّقون، سعياً للنمو، تطوير خطط واحدة (أو مجموعة) من الاستراتيجيات الأربع الواضحة المعالم[2]:

- اختراق السوق: هو استراتيجية نمو تستطيع الشركة من خلالها بيع المزيد من المنتجات الموجودة بالفعل للعملاء في أسواق أو قطاعات موجودة بالفعل. وهو أمر قابل للتطبيق في الشركات التي تستطيع الاعتماد على العلاقات القائمة بالفعل مع العملاء ومفهوم إيجابي للقيمة لتحسين حصة السوق أو الحث على المزيد من الطلبات.
- تطوير السوق: ويشمل التحديد والوصول لقطاعات أو أسواق جديدة لمنتجات موجودة بالفعل، والاستثمار في المبيعات والمكاسب المستقبلية. إن الماركات المعروفة جيدًا، ذات السمعة الطيبة. وأحاديث داعمة إيجابية حولها يمكن أن تصبح شديدة الفاعلية مع مثل هذه الاستراتيجية.
- تطوير المنتج: هو استراتيجية لنمو حيث تبيع الشركة منتجات جديدة للعملاء في أسواق أو قطاعات قائمة بالفعل، وتحتاج إلى استثمار في تجديد وابتكار المنتج، وبعض الأنشطة المرتبطة بذلك. تتبع شركة ستاربكس **Starbucks** هذه الاستراتيجية بتقديم قائمة طعام جديدة لا تشمل تقديم القهوة (مثل العصائر الجديدة المتطورة) حتى تجذب عملاء جدد لمفاهيمها[3].
- التنوع: وهو استراتيجية نمو لتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة لاستغلال الفرص الجديدة من خلال القدرات الداخلية لتطوير المنتج أو البدء في مشروع تجاري أو شرائه بغرض التنويع. إن التنوع قادر على مساعدة شركة ما على تجنب الإفراط في الاعتماد على عدد قليل من المنتجات والأسواق[4]. من جانب آخر، قد

يؤدي التنوع الشديد إلى إضعاف وتقليل الموارد المتاحة وفتح المجال أمام الشركات لهجمات تنافسية من جهات متعددة.

قامت شركة رافيو **Rovio** الفنلندية التي تقدم ماركة أنجري بيردز **Angry Berids** ذات الشعبية الهائلة باتباع سياسة صارمة من خلال تطوير المنتج واختراق السوق.

روفيو وانجري بيردز **Rovio and Angry Birds**. حمَّل ما يزيد عن مليار شخص في العام الماضي ألعاب انجري بيردز مع تقديم الطيور الحمراء والنبال لتحطيم دفاعات الخنازير الخضراء. وبعد مرور سنتين من تقديم أولى ألعاب أنجري بيرد، حصلت الشركة الأم "رافيو" على إيرادات سنوية بلغت حوالي 100 مليون دولار مع ارتفاع يبلغ 64% من هامش الربح. أصبح العملاء الأوفياء ينتظرون بفارغ الصبر النسخ الجديدة من اللعبة. عندما أصبحت لعبة انجري بيردر سبيس **Angry Birds Space** في المتناول، أسرع 50مليون شخص بتحميل اللعبة خلال الـ 35 يومًا الأولى من إصدارها.

والآن تنادي الخطة التسويقية لروفيو من أجل نمو عالمي بإصدار نسخ جديدة ومنوعة من لعبة أنجري بيردز (مثل الخنازير الأشرار **Bad Piggies**) ومنتجات جديدة لماركات جديدة، وتراخيص إصدار ماركات، وذلك لزيادة المبيعات والمكاسب في كلا من الأسواق الجديدة والأسواق الموجودة حاليًا. إن الصفقات المرخّصة أدت إلى وضع شخصيات أنجري بيردر على الوجبات الخفيفة، اللعب، المجوهرات، معدات الملاعب، وعشرات من أنواع أخرى من البضائع. أخذت أنشطة الشركة أيضًا في التوسع بافتتاح متنزهات لماركاتها في الصين، حيث ترتدي شخصياتها ملابسها الخاصة مع عروض ترفيهية بجانب ترويج بضائعها في هذا السوق السريع النمو. كما عقدت صفقة لكارت مدين لعلامة تجارية في روسيا، وهي إحدى الأسواق التي اعتبرتها شركة روفيو من الأسواق الواعدة. ويقول مدير إدارة التسويق: "نحن نرغب في أن تصبح أنجري بيردز جزءًا دائمًا في ثقافة الأغنيات الشعبية"، مع مقارنة هذه الماركة مع ماركات أخرى مثل هاللو كيتي **Hello Kitty** والتي تلاقي نجاحًا كبيرًا حتى الآن[5].

الاستراتيجيات اللانامية **Nongrowth Strategies**

إن النمو قد لا يكون مرغوبًا أو حتى ممكنًا طوال الوقت، ففي فترات الكساد الاقتصادي، على سبيل المثال، تنجح الشركات دائمًا في ترتيب مواردها وتجاهد في الحفاظ ببساطة على مبيعاتها الحالية أو حصتها السوقية، واستخدام التسويق لأسباب دفاعية. وهناك استراتيجية أخرى للصيانة وهي السعي وراء أعلى مكاسب ممكنة من المنتجات الحالية والعملاء الحاليين بدون محاولة النظر إلى النمو. قد تضطر الشركات، أحيانًا، إلى مواجهة فترة من الكساد بسبب زيادة التكلفة، بطء المبيعات، انخفاض الأرباح. أو خليط من كل هذه العوامل الثلاث.

إن توافر الوقت الكافي، اهتمام الإدارة، إعادة التخطيط المالي وهي أكثر سبل التغيير في التوجيه - مثل الإفلاس - قد تؤدي إلى تحول كبير في المسار. فشركة جنرال موتورز، على سبيل المثال، ناضلت كثيرًا خلال عدة سنوات من الخسائر المالية قبل أن تعلن إفلاسها عام 2009 في قمة الأزمة المالية العالمية. وقد استطاعت أن تبزغ من جديد بعد الإفلاس خلال أسابيع قليلة بمساعدة الحكومة وخفض هائل للنفقات. عند هذه النقطة طالبت الخطة التسويقية الجديدة لشركة جنرال موتورز بخط إنتاج منتظم وأكثر فاعلية يشمل موديلات صديقة للبيئة واقتصادية في الوقود مثل "فولت" **Volt**، والتخلص من ماركات مثل هامر **Hummer**، بونتياك، وساتورن. عادت شركة جنرال موتورز إلى الربحية بوضع أفضل تنافسيًا، اعتمادًا على أشهر من التغيرات المالية والتسويقية، وتحسين الوضع الاقتصادي[(6)].

هناك قرارات أقل قسوة مثل الانسحاب من بعض الأسواق، إلغاء منتجات معينة، تقليص التسويق، الحد من التوزيع أو غلق القسم. تتجه بعض الشركات إلى تقييد أو وقف النمو خلال فترة ما، أو في قسم معين أو في أسواق مختارة. قد يساعد ذلك المسوِّق ليصبح أكثر كفاءة، وأكثر استعداداً للنمو المستقبلي. من الواضح أن استراتيجيات النمو البطئ أو اللانمو تتطلب خطط تسويقية مختلفة عن التي تم استخدامها من أجل نمو أكثر قوة.

تحديد أهداف الخطة التسويقية **Setting Marketing Plan Objectives**

<u>نصيحة للتخطيط</u>

تحقق من أن إنجاز هدف واحد لن يمنعك من تحقيق هدف آخر.

إن تحديدك للأهداف، بعد اختيارك لتوجيه ما للخطة التسويقية باعتبارها خطة قصيرة المدى على طول الطريق تجاه أهداف تنظيمية أطول مدى. إن مجموعة الأهداف سوف تعتمد على وضعك الراهن، المشكلات البيئية، ومفاتيح النجاح التي حددتها، العملاء المستهدفين، رسالة وأهداف شركتك، ومكانتك التي اخترتها. عند مقارنة نتائجك الفعلية بأهدافك (من خلال استخدام المعايير المترية) سوف يكون في مقدورك معرفة إذا كانت خطتك قد كتب لها النجاح بطريقة أو بأخرى.

إن الأهداف التي تم تلخيصها في قائمة المراجعة لهذا الفصل ستكون أكثر فاعلية لتوجيه التقدم في مجال التسويق إذا كانت:

- مميزة، محددة الوقت، ويمكن قياسها: يجب أن تتسم الأهداف بالتميز ويجب أن تشمل أوقاتاً محددة ومقاييس كمية حتى يمكن للمسوقِّين تخطيط توقيت الأنشطة وتقييم النتائج البينية. يجب على المسوِّقين أن يكون لديهم القدرة على قياس التقدم والتطور بالنظر إلى أرقام المبيعات، عدد العملاء، مسوح عن مدى رضاء العملاء، أو أي مؤشرات أخرى تحركها خطة الشركة تجاه المسار المطلوب. إن شركة **USAA** - وهي شركة للخدمات التأمينية والمالية ومقرها الرئيسي بولاية تكساس - تضع علاقاتها مع العميل على رأس قائمة أولوياتها وتراقب النتائج عن طريق حصر أعداد العملاء الذين تخلوا عن التعامل معها خلال كل فترة. وليس من المستغرب إذن أن شركة **USAA** لديها أفضل تسجيلات لولاء العملاء من أي شركة أخرى في هذه الصناعة مع معدل للحفاظ على العملاء يصل إلى 98%[7].
- واقعية ولكن تدعو إلى التحدي: يجب أن تمتد جذور أهداف الخطة التسويقية إلى الواقع الملموس ولكن يجب أن تكون دافعة للتحدي تحث على أعلى مستوى من الأداء. كما يجب أن تضع في الاعتبار الوضع الراهن للتأكد من أن هذا الهدف يمكن

تحقيقه أو بعيد المنال. وكمثال على ذلك، عند حدوث هبوط اقتصادي مفاجئ وحاد يقلّص من معدلات الطلب، عليك تعديل أهدافك. أو قد تكون في حاجة إلى تغيير أهدافك بسبب زيادة الطلب أو بسبب عوامل أخرى مثل والتي حدثت حديثًا لشركة فورد. ولكن مع تحسين الظروف الاقتصادية، أصبحت الشركة قادرة على دفع عجلة الإنتاج عن طريق إضافة موردين جدد وتحسين سلسلة التموين. زادت شركة فورد من أهداف مبيعاتها الخاصة بكلا من موديل فوكس **Focus** وبعض المركبات الشعبية الأخرى، مع ارتفاع معدلات الطلب. وفي مقابل ذلك، وضع أحد مصانعها أهدافًا لدفع إنتاج المحركات بما يفوق كثيرًا الإنتاج السابق لدعم أهداف المبيعات العالية لشركة فورد[8].

- التناسق مع مهمة الشركة وأهدافها الإجمالية: يجب أن تدعم الأهداف الخاصة بخطة التسويق، الشركة في تحقيق مهمتها والتقدم تجاه أهدافها واسعة النطاق. خلال السنوات التي كانت تعاني فيها شركة فورد من خسائر مالية وتجاهد من أجل البقاء استطاعت أن تضع أهدافًا للمبيعات الأُقصر مدى وحصة السوق لدعم أهدافها طويلة الأمد للعودة إلى قوتها الربحية. قامت شركة فورد بمجرد استردادها لقوتها الربحية بتجديد وتحقيق أهداف أعلى في حصة السوق على مدى ثلاث سنوات متتالية لاتباعها سياسة تنموية من خلال جميع الأسواق التي تخدمها[9].
- التناسق مع التحاليل البيئية الداخلية: إن الأهداف المتحدية هي مجرد كلمات إلاَّ إذا كان لدى الشركة موارد مناسبة وعوامل قوية تستطيع الاعتماد عليها. فشركة أمازون دوت كوم، على سبيل المثال تضع أهدافًا فعّالة للنمو في منتجات وأسواق جديدة تدعمها قدراتها التقنية واللوجستية، ومعرفتها العميقة بأنماط الشراء عند العملاء، وقواها في نشر كتابها الإلكتروني وتوزيعه[10].
- مناسبة في ضوء الفرص والتهديدات: يجب أن تكون الأهداف منطقية في وجه حقائق السوق، الفرص، والتهديدات. فحاسوب التابلت **Tablet**، على سيبل المثال،

والهواتف الذكية المتعددة الوظائف تحل سريعًا محل الأجهزة الموسيقية الرقمية. فهل يجب على شركة أبل **Apple** وضع أهداف مبيعات أعلى للـ **iPods**، إذا توقعت أن منتجها من الآيفون **iPhones** والآيباد **iPads** سوف يجذب اهتمام الكثير من العملاء[11]. وبالمثل شركة نتفليكس **Netflix** - التي استأجرت أجهزة **DVD** عن طريق البريد وبث وسائل الترفيه عن طريق الفيديو إلى المشتركين - والمعروفة بأهدافها الطموحة. ولكن مع المنافسة الدائمة التزايد من يوتيوب **Youtube**، وأمازون ومواقع أخرى، فهل من الأمور الواقعية لشركة نتفليكس **Netflix**، أن تطمح في الوصول إلى 60 مليون أو أكثر من أعداد المشتركين في الولايات المتحدة فقط؟[12].

تتسم شركة 23 **and Me** وهي شركة لاختبار الجينات الوراثية بأن كل مدير أو موظف يضع بمفرده أهدافًا لستة أشهر من أجل دعم جميع أهداف الشركة. يقدم الموظفون، كل أسبوع ملخصًا لإنجازاتهم حتى يمكن للإدارة أن ترى سريعًا إذا كانوا يحققون التقدم تجاه إجمالي الأهداف. إن هذا الاهتمام بالتفاصيل يساعد الشركة سريعة النمو إلى أن تحدد سريعًا إذا كانت عملية تسويقها تحقق التأثير المرجو وكيف يسهم كل مشروع تسويقي في إجمالي الأداء[13].

أنواع الأهداف Types of Objectives

عادة ما يحدد المسوِّقون ثلاثة أنواع من الأهداف في خطتهم التسويقية (أنظر الشكل التوضيحي 3-5). إن أهداف التسويق عبارة عن الأغراض المنشودة لإدارة علاقات تسويقية متميزة وأنشطة مع العملاء ومع شركاء القناة. إن الأهداف المالية هي الأغراض المنشودة لتدبير النتائج المالية، والتي تشمل الإيرادات، والأرباح. إن الأهداف الاجتماعية هي الأغراض المنشودة لتحقيق نتائج معينة في المسئولية الاجتماعية مثل زيادة محتوى المنتج القابل لإعادة التدوير أو بناء مركز مجتمعي. وتساعدك هذه الأهداف على بناء العلاقات، وتوفير القيمة وتوقيع نوعًا من التميز من خلال خطتك التسويقية. توضح الأجزاء التالية وتظهر أمثلة من كل نوع من الأهداف.

الشكل التوضيحي **3-5** أهداف الخطة التسويقية

نوع الهدف	الغرض منه	عينات
التسويق	استخدام التسويق لإدارة العلاقات والأنشطة الأساسية	• علاقات العملاء • علاقات القناة • تطوير المنتج • حصة السوق • تحقيق الطلبات • الوعي بالماركة
المالي	استخدام التسويق للحفاظ على بعض النتائج المعينة	• إيرادات المبيعات عن طريق المنتج • إيرادات المبيعات عن طريق القناة • التعادل عن طريق المنتج • العائد على الاستثمار • الربحية
الاجتماعي	استخدام التسويق لتحقيق نتائج في المسئولية الاجتماعية	• عمليات الخضر/ المنظّف • مساهمة المجتمع • مصادر مستدامة • أنشطة خيرية

أهداف التسويق **Marketing Objectives**

يجب أن تشمل أهداف التسويق أغراضًا منشودة لإدارة علاقات العملاء لما تمثله من أهمية كبرى لنجاح الشركة. تنصح خبيرة التسويق الإلكتروني جودي ستراوس **Judy Strauss** بأن "الأهداف الخاصة بتشجيع الأرباح، زيادة حصة السوق، أو تغيير مواقف المشاركين والمسهمين وسلوكياتهم، لا معنى لها، إلا إذا وضعت الشركات خططًا فعّالة لإدارة أكثر أصولها قيمة: علاقات العملاء"[14]. يستطيع المسوقون تحديد الأهداف اعتمادًا على الصناعة، التوجيه، الرسالة والموارد المتاحة وذلك لاكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء، زيادة ولاء العملاء مع زيادة رضا العميل. إن

اكتساب العميل والاحتفاظ به أمور غاية في الأهمية بالنسبة للأسواق الكاملة النمو مثل وسائل الاتصال اللاسلكية وبسببها تستخدم شركة فيزيون وايرليس **Verizon Wireless** ومنافسيها التسويق لوضع مثل هذه الأهداف.

وضعت بعض الشركات أهدافًا إضافية لإدارة العلاقات مع المسهمين مثل الشركاء في القناة. عادة ما تضع المنظمات الغير مستهدفة للربح بعض الأهداف لإدارة العلاقات مع الأعضاء والمسهمين، بالإضافة إلى جذب المنح المالية، الهبات والرعاة المشاركين. قد يغطي بعضًا من هذه الأهداف الأنشطة التسويقية المرتبطة بحصة السوق، تطوير المنتجات الجديدة. وبعض المناطق الحيوية الأخرى.

قد تشتمل بعض أهداف التسويق ما يلي:

- توسيع قاعدة العملاء. بإضافة 200 عميل جديد كل شهر على مدار السنة التالية.
- الاحتفاظ بالعملاء. تقليل المعدَّل السنوي للإقصاء من العملاء إلى 10% بحلول نهاية العام,
- رضاء العميل. إحراز 96% أو أعلى خلال مسح العام التالي حول رضاء العميل.
- علاقات القناة. توسيع التوزيع بوضع المنتجات في أربع سلاسل إضافية من السوبر ماركت خلال ستة أشهر.
- مبيعات الوحدات. بيع 500 وحدة في كل قطاع مستهدف كل شهر خلال السنة التالية.
- حصة السوق. الحصول على 2% من سوق الولايات المتحدة بحلول 31 من مارس و 3% بحلول 30 يونيو.
- تنمية المنتج. تطوير وتقديم خمس منتجات جديدة بحلول 31 ديسمبر.
- إنجاز الطلب. ضغط الوقت لإنجاز الطلبات من 48 ساعة إلى 24 ساعة بحلول 15 مايو.

إن جميع أهداف التسويق التي توضع لخطة سنوية معينة يجب أن تدفع الشركة تجاه أهدافها طويلة الأجل. استطاع عملاق الوجبات السريعة ماكدونالدز خلال السنوات القليلة الماضية، زيادة إيراداته خلال أهداف التسويق التي تركز على علاقات العملاء.

ماكدونالدز **McDonald's**. بعد عقود من زيادة المبيعات، جزئيًا، بسبب افتتاح آلاف من المطاعم الجديدة، غيّر ماكدونالدز من استراتيجية التسويق للتركيز على أسس استرجاع العملاء الأوفياء للعودة إلى المطاعم الحالية مرة بعد مرة. إن استراتيجية السنة المتعددة "خطط من أجل الفوز" تهدف إلى الحفاظ على العملاء، زيادة عدد الزيارات، وجذب العملاء إلى المطاعم خلال أوقات مختلفة من اليوم. إن الأهداف المالية المرتبطة بالأهداف التسويقية تترجم هذه الأهداف القائمة على العلاقات إلى إيرادات وأهداف ربحية لكل إقليم وللشركة عمومًا.

قامت سلاسل ماكدونالدز - من أجل إعطاء العملاء الحاليين أسباباً جديدة لتناول الطعام في مطاعمها - بإدخال أنواع جديدة من الأطعمة على قائمة الأكل، مثل بعض المشروبات والأكلات الخفيفة، والتي تشمل أنواع من القهوة التي حازت على نجاح هائل (**McCafé**) ومنتجات يمكن تناولها في أوقات محددة مثل **McRib** و **Chicken Bites**. كما جددت بعض النكهات الدائمة بتقديم صلصات وإضافات جانبية أخرى جديدة، المحببة للعملاء المتنوعين، بجانب إضافة وجبات للإفطار لزيادة عدد الزيارات، بالإضافة إلى ذلك، قامت بتحديث أجواء المطاعم وأماكن مجانية في العديد من المناطق لتشجيع العملاء لإحضار عائلاتهم أو أصدقائهم والاستمتاع بفنجان آخر من القهوة أو أحد المشروبات. ولكن هناك أمر واحد لم تقم شركة ماكدونالدز بتغييره وهو التزامها بخدمة الناس بسرعة، وبالتالي أصبح شعارها تلبية الطلبات: "نحن نتحدث عن حسن الضيافة، ونتحدث عن العلاقات الودودة، ولكننا نعيش في عالم قائم على السرعة"، وذلك طبقًا لما صرّح به أحد المديرين التنفيذيين بالشركة[15].

الأهداف المالية **Financial Objectives**

بالرغم من اختلاف الأهداف المالية من شركة لأخرى إلاَّ أن المشروعات التجارية تقيس عادة حجم المبيعات

<u>نصيحة للتخطيط</u>

تأكد من إمكانية تحقيق الأهداف مع الوضع في الاعتبار مواردك وأدوات تسويقك.

وأهداف المنتج، أهداف الربحية، مثل الأرباح الهامشية أو الضرائب المقدَّمة، العائد على الاستثمار. أهداف للتسويق وتعادل الأهداف (أنظر مناقشة التسعير في الفصل 7). وقد تصنع المنظمات التي لا تستهدف الربح أهدافاً لزيادة الدعم المالي، بجانب أهداف مالية أخرى.

من الأمور الضرورية لتحقيق الكفاءة لأنشطة التسويق الموجهة، تناسق الأدوات المالية والتسويقية. ولكن، هناك بعض الأحيان، التي يجب فيها تعديل الأهداف التسويقية أو وضعها جانبًا لتحقيق هدف مالي مسيطر، أو هدف مالي قد يتم تأجيله أو تغييره إذا كان هناك هدف تسويقي معين وهام (مثل إطلاق منتج جديد هام) يجب تحقيقه. فيما يلي عينات من الأهداف المالية:

- إيراد المبيعات: تحقيق إيراد مبيعات سنوية يصل إلى 150.000 دولار بحلول 31 من ديسمبر.
- إيراد مبيعات المنتج: بيع ما يعادل 3.000 دولار من المنتج **A** كل شهر.
- إيراد مبيعات القناة: زيادة المبيعات الشهرية على الإنترنت إلى 50.000 دولار بنهاية العام.
- العائد على الاستثمار: تحقيق 12% من العائد على الاستثمار من الاعتمادات المالية المستثمرة في أنشطة التسويق المباشرة.
- التعادل: الوصول إلى نقطة التعادل لعرض الخدمة الجديدة بحلول 15 من يوليو.

وضعت شركة **IBM** والتي وصلت مبيعاتها السنوية إلى 107 مليار دولار أهدافاً لسنوات متعددة لإيرادات المبيعات وبعض المقاييس المالية الأخرى داخل خططها التسويقية.

شركة **IBM**. الملقبة "بالزرقاء الكبيرة" **Big Blue** لم تواجه مطلقًا أي خسارة في بيانات التسويق لدعم خططها التنموية أو لقياس نتائجها في المنتجات عالية التقنية والخدمات مثل السوبر كمبيوتر (مثل واطسون)، الخدمات السحابية للكمبيوتر (**cloud-computing**)، معالجة التحويلات البنكية والبيع بالتجزئة، وبعض العروض الأخرى. كان هامش الأرباح قبل الضرائب 10.6% في عام 2003، إلا أن **IBM** تهدف إلى تحقيق هامش ربحي قبل الضرائب يبلغ 20% في المستقبل القريب. إن أحد الطرق لتحقيق هذا الهدف هو زيادة الصفقات في البرامج والخدمات، والتي تتسم بهوامش ربحية أعلى من الكمبيوتر نفسه. ونتيجة لذلك، وضعت شركة **IBM** أهدافاً معينة لخمسة أعوام لزيادة تواجدها في هذه القطاعات.

شملت خطتها التسويقية نمو الإيرادات ونمو المبيعات عن طريق نوع المنتج والإقليم الجغرافي. تقوم **IBM** أيضًا، بتسويق قدراتها للشركات والحكومات في الأسواق الجديدة، مع وضع نصب أعينها على النمو والربحية طويلا الأجل نظرًا لأن التطور الاقتصادي يزيد من الطلب على البنية التحتية للتكنولوجيا والمهارة في إدارة البيانات. تستثمر **IBM** الآن والتي بدأت منذ أكثر من قرن، في إعادة تجديد خطتها التسويقية من خلال أهداف تتحرك إلى الأمام تجاه أرباح أعلى في المستقبل.

أهداف مجتمعية **Societal Objectives**

يتطلع العملاء، الموردون، الموظفون، القادة المدنيين وبعض الشركاء الآخرين، بدقة هذه الأيام، لما تقوم به الشركات تجاه المجتمع - والذي يمثل جزء من دفعه تجاه المزيد من الشفافية والتعاون مع المنظمات التي يمكن أن تقدم شيئاً مختلفاً ومتميزاً. تشير المسوح الحالية إلى أن المستهلكين يتوقعون من رجال الأعمال الإسهام في القضايا الخيرية والقومية وأن يوجهوا الكثير من ثقلهم إلى القضايا الاجتماعية مثلما يفعلون في أدائهم المالي[(17)]. تدرك الشركات، في نفس الوقت، بقدرتها على تقديم المزيد للمجتمع أثناء مزاولتها لأنشطتها اليومية، وإعطاء دفعة لأهدافها التسويقية أو المالية في نفس الوقت[(18)]. وبالإضافة إلى ذلك فإن وجود سجل قوي في المسئولية الاجتماعية يمكن أن يساعد الشركة على استعادة ثقة المسهمين والمشاركين وحماية سمعتها عند مواجهتها

للمشكلات، إن المسئولية الاجتماعية وسيلة للتمييز بين الماركات في سوق الصراعات التنافسية الحالية.

أصبح هناك، الآن عدد متزايد من المنظمات والشركات التي تضع ضمن خططها التسويقية أهدافًا مجتمعية. وكما يتضح في الشكل التوضيح 3-5. هناك بعض الأهداف المجتمعية التي تستدعي عمليات أكثر نظافة أو أكثر "خضرة" (أكثر دعمًا للبيئة)، ومنتجات، واعتمادات وتبرعات خيرية وتطوعية أو المزيد من الانخراط بمشروعات المجتمع، الحفاظ على الطاقة وبعض المسئوليات الاجتماعية الأخرى. فشركة **IKEA**، على سبيل المثال، لديها هدف طويل الأجل لبناء 50% من منتجاتها الخشبية من الأخشاب المستدامة المصّرح بها بحلول عام 2017، والتي ستجعل من الشركة أكبر مشترى من الخشب المستدام في العالم. إن مفهوم الاستدامة هو لفظ محفور في منتجات وعمليات الشركة. وكما شرح مدير برنامج الاستدامة في شركة **IKEA**: "فإن منتجاتنا قائمة على الشكل، الوظيفة، الإبداع، والاستدامة". و "إن نموذج تجارتنا هو تقديم منتج مستدام يقدر على شرائه أكبر عدد ممكن من الأشخاص"[19].

<u>نصيحة للتخطيط</u>

اختر قضية منطقية لشركتك، وعملائك وموظفيك.

إن تحقيق أهداف مجتمعية يزيد من رونق الشركة وصورة الماركة كما يظهر أن الشركة أو المنظمة تقدّم شيئًا بناءً تجاه القضايا الهامة للشركاء والمسهمين. إن وضع الأهداف ليس فيه الكفاية: فإن المسهمين يرغبون في معرفة ما تحققه، فعليًا، الشركة (إذا كانت الشركات تفعل أقل مما تقترح به عن حماية البيئة، فإنها قد تواجه خطر الاتهام بالقضاء على كل ما هو أخضر). هناك عدد متزايد من الشركات الصغيرة والكبيرة، بما في ذلك **IKEA** تعرض تقاريرها عن المسئولية الاجتماعية على مواقعها الإلكترونية للإعلان عن أدائها الاجتماعي. ابحث عن المزيد حول المشروعات التجارية والمسئولية المجتمعية في موقعها الإلكتروني (**www.bsr.org**) والمسئولية المجتمعية المشتركة وموقع الأخبار اللاسلكية (**www.csrwire.com**).

التسويق المـرتبط بقيمـة مـا (والمعـروف أيضًـا بالتسـويق الهـادف) يقـع تحـت مظلـة المسئولية الاجتماعية لأنها تربط تسويق ماركـة، هـدف، أو خدمـة بقضـية خيريـة معينـة أو هدف مجتمعي أكبر. وعلى الرغم مـن أن المكاسـب الخيريـة ليسـت برمتهـا إنسـانية بسـبب العلاقة التسويقية الواضحة. قد يصبح التسويق المرتبط بقضـية مـا شـديد الفاعليـة في حـث المستهلك على الشراء. تشير إحدى الدراسات إلى أن 75% من المستجيبين صرّحوا بـأنهم كـانوا أكثر رغبة في شراء سلعة أو خدمة عند التبرع بنسبة من السعر إلى قضية محددة.

بعض العينات من الأهداف المجتمعية تشمل ما يلي:

- خفض التالف: زيادة نسبة أجزاء المنتج القابل لإعادة التـدوير بنسـبة 50% بنهايـة العـام التالي.
- الحصول على مواد من مصادر مستدامة: بنهاية العـام، شراء 50% مـن الأنسـجة القطنيـة من مصادر مستدامة مصرح بها.
- قضية الوعي: خلق الوعي حول الوقايـة مـن سرطـان الجلـد يجـذب 15.000 مـن الـزوار لصفحة معينة على الموقع الإليكتروني للشركة.
- المشاركة المجتمعية : تشجيع المـوظفين عـلى التطـوع للمشروعـات المحليـة عـلى حسـاب وقت الشركة، والحصول على مقابل من المال لما يزيد عن 40 ساعة من الأعمال التطوعيـة سنويًا.

المشروعات التجاريـة الاجتماعيـة، أنشـئت بهـدف مسـاعدة المجتمـع بطريقـة أو بـأخرى، ووضع الأولوية للأهداف الاجتماعية قبل الأهـداف الماليـة أو التسـويقية، يسـعى الـبعض إلى الحصول عـلى وضـع قـانوني أو شـهادة تطـوع لكونهـا شركـة خيريـة، تسـعى في المقـام الأول للمساعدة المجتمعية. يجب على هـذه المـنظمات وضـع وتحقيـق أهـداف ماليـة وتسـويقية مناسبة للحصول على موارد والقوة لتحقيق أهدافها الاجتماعية.

دعم التخطيط التسويقي **Planning Marketing Support**

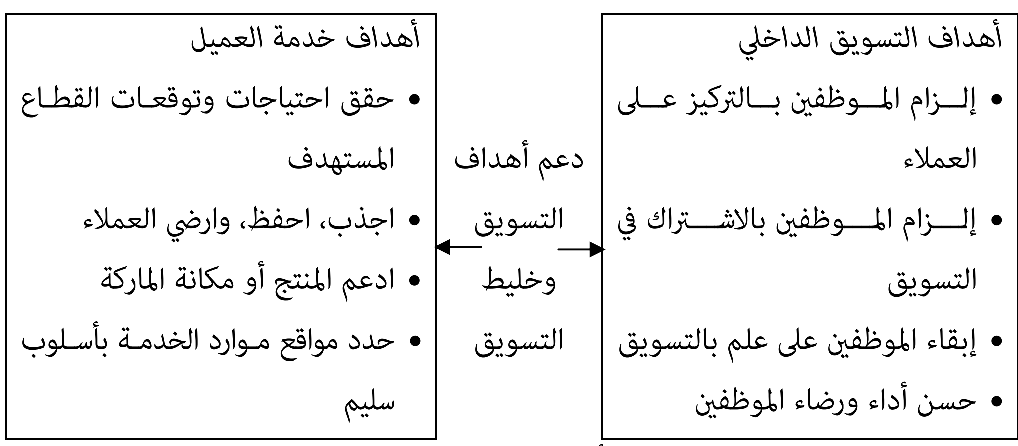
قبل أن تغرق في تفاصيل تخطيط خليط تسويقك أنت في حاجة إلى وضع أهداف لمنتجين من الدعم التسويقي. خدمة العميل والتسويق الداخلي (انظر الشكل التوضيحي 4-5). إن خدمة العميل من الأمور الهامة لكل مشروع تجاري لأنها تقدم الفرص لتعزيز التباين التنافسي ولبدء أو تقوية علاقات العميل. التسويق الداخلي هو التسويق للمديرين والعاملين داخل المنشأة، عبر خطوط وظيفية - وهو في نفس الوقت أهمية بناء علاقات العملاء كأساس لتطبيق خطة التسويق وإرضاء العميل. هناك القليل من الشركات، وتشمل شركة فوكسيو **Voxeo** لصناعة برامج الكمبيوتر ومقرها فلوريدا لديها مدير للعملاء مُعيَّن لتنسيق الخدمة ومبادرات التسويق الداخلي على المستوى الإدارة العليا - وقد صرَّح قائلاً: نحن نفعل كل ما نحتاج إلى فعله حتى نتأكد أن العملاء سعداء إلى حد كبير - بجانب وجود معايير مترية مرتبطة بأهداف ومقاييس معينة[21].

إن تحديد الأهداف لهاتين المنطقتين لدعم التسويق سيتم مناقشتها في الجزء التالي: إن هذه الأهداف تُعد المسرح لأخذ قرارات لخليط تسويقي وبرامج. (كما سيتم مناقشتها فيما بعد في هذا الفصل).

خدمة العميل **Customer Service**

إن الخدمة، من منظور العميل، هي جزء من خبرة المنتج أو الماركة وبالتالي لديها تأثير هائل على مفاهيم واستجابات العملاء. عند وضع أهداف خدمة العميل، يجب عليك، إذن، فهم احتياجات العميل وتوقعاته، وما يعتبره مرضياً وكيف تؤثر الخدمة على الماركة أو المنتج. على الرغم من أن الخدمة الجيدة للعميل لا يمكن أن تُقدم لمنتج سيء أو توزيع متقطع ومتفاوت، ولكنها تستطيع تعزيز صورة الماركة وقد تسمح حتى للشركة برفع أسعارها برغم الضغط التنافسي أو التحديات الأخرى.

إن العملاء، عمومًا، لديهم احتياجات وتوقعات مختلفة من خدمة العملاء في نقاط مختلفة في عملية الشراء:



الشكل التوضيحي **4-5** أهداف خدمة العميل والتسويق الداخلي

- خدمة العميل قبل البيع: عادة ما يحتاج العملاء، قبل الشراء إلى المساعدة، والحصول على المعلومات حول المنتج وصورته، سماته، مكاسبه، وضماناته، مع توفيق المنتج الملائم مع الوضع أو الحاجة البديلة، وفهم كيفية تشغيل عمليات التركيب، التدريب، أو خدمات المبيعات الأخرى على الإنترنت. إن التسويق المتحرك، على سبيل المثال، وتسويق التواصل الاجتماعي قد يساعد في تحقيق الاحتياج إلى خدمة قبل البيع.
- خدمة العميل في لحظة البيع: قد يحتاج العميل، عند محاولته الشراء، المساعدة لاختيار موديل معين؛ تحديد زمن الاستلام، النقل أو الاستخدام؛ الاختيارات من بين خيارات للدفع أو إعداد طلبات الشراء؛ تنظيم التجارة الداخلية أو الاستفادة من عروض الترويج؛ استكمال الأعمال الكتابية لتسجيل الضمان؛ القيام بأمور أخرى مرتبطة بالبيع.
- خدمة العميل بعد البيع: بعد الانتهاء من عملية الشراء، يحتاج العميل، أحيانًا إلى المساعدة في تركيب المنتج، طلب إعادة الشحن أو الأجزاء الإضافية؛ تحديد مواعيد الصيانة أو خدمات الإصلاح، تدريب المستخدمين أو التعامل مع احتياجات أخرى مع العميل بعد البيع.

يجب أن تحدد الخطة التسويقية أهدافًا لإيجاد أماكن موارد الخدمة لتقديم المستوى المناسب لخدمة العملاء في كل قطاع. كما يجب أن توفر الفرص لتحديد خيارات الخدمة الذاتية إذا كانت مناسبة. ومن المعروف أنه من النادر الحصول على خدمة مثالية طوال الوقت؛ ولذلك يجب على المسوِّقين ضم أهداف لإنعاش الخدمة، وكيف يمكن للشركة أن تشفى من تدنٍّي الخدمة وترضي عملائها.

يجب على الشركة عند تحديد أهداف إنعاش الخدمة، التفكير في العميل (مثل ماذا يفعل العميل عند تسجيل أي شكوى وما يفترض أن يفعله الموظفين استجابة لذلك) والنتائج (مثل قياس الرضاء بخدمة العميل). تخطط بعض الشركات، لتقديم خدمة طيران عن طريق تغريدة على تويتر **Twitter**. قامت هذه الشركات بتعيين بعض الموظفين لمراقبة التغريدات حول مشكلات العملاء وعرض الأجوبة في أوقات معينة. هناك موظفان في شركة أوتوجلاس **Autoglass** البريطانية، على سبيل المثال، يراقبان التعليقات على الفيس بوك وتويتر وعند تحديد إحدى مشكلات الخدمة، يقومان فورًا بتقديم اعتذار ويطالبان العميل بتقديم المزيد من التفاصيل عن طريق رسالة مباشرة، أو عن طريق البريد الإلكتروني أو مكالمة هاتفية حتى يمكن للشركة أن تعيد الأشياء إلى وضعها الصحيح - فورًا[22].

التسويق الداخلي Internal Marketing

<u>نصيحة للتخطيط</u>

قم بالتنسيق بين أهداف الخدمة مع أهداف التسويق الداخلي.

تستخدم أهداف التسويق الداخلي من أجل تركيز المنشأة أو المنظمة بأكملها على العميل وتوليد الدعم لخطة التسويق. يجب على التسويق الداخلي، على الأقل، ضمان وجود مستويات مناسبة من العاملين في وظائفهم وداخل تركيبة الشركة لتطبيق خطة التسويق. كما يجب أن تساعد أيضًا المسوِّقين على ضمان التعاون والمشاركة من الإدارات الأخرى المشغولة في عمليات التطبيق، مثل البحث والتنمية، مع ضرورة تعريف الموظفين بأنشطة التسويق حتى يمكن تبادل المعرفة مع العميل ومع بعضهم

البعض. هناك هدف آخر وهو تحسين أداء الموظف ورضائه بأداء العمل على أحسن وجه. إن التواصل في المستويات الأعلى أمر شديد الحيوية أيضًا، لأنه تعطي كبار المديرين الإحساس بما يتطلبه السوق ومدى تحقيق التسويق لاحتياجات العميل وبدون هذا الدعم ستكون هناك فرص أقل لنجاح برامج التسويق الخارجي.

يمكن أن تتم الاتصالات للتسويق الداخلي، اعتمادًا على موارد وأولويات الشركة، من خلال الرسائل الإخبارية، الفيديو وصفحات الإنترنت، التدريب والتسويق أو اجتماعات المبيعات أو بعض التقنيات الأخرى. وفي الواقع هناك بعض الشركات الكبيرة أنشأت وكالات تسويق داخلي للتنسيق بين الاتصالات المتعددة المطلوبة حتى يظل المديرين والعاملين على علم باستراتيجيات وبرامج التسويق(23).

فيما يلي سنرى كيف تستخدم شركة أديداس الألمانية التسويق الداخلي في جميع أنحاء العالم.

أديداس **Adidas**. منذ شراء اديداس لشركة ريبوك **Reebok** في عام 2005، فإن هذا المظهر الرياضي المختلط مع شركة المعدات عملاً جاهداً لضمان قوة أعمالها العالمية والتي تتكون من 46.000 مدير وموظف أدى إلى أن تدرك تمامًا تميزات هذه المشاركة واستراتيجياتها. قدمت الشركة، من خلال الاجتماعات، المدوّنات، الخطابات الاختبارية الإلكترونية وبعض أدوات التواصل الاجتماعي، أن تقدم نظرة شاملة لتوجهها الكامل لعملية التسويق طويلة الأمد ومواجهة احتياجات الموظفين المحليين حتى يعرفوا ضرورة التمسك بالكفاءة والفاعلية يومًا بيوم، وكان التسويق الداخلي هام بوجه خاص في الفترة التي دفعتها إلى أن تكون أحد الراعين الرسميين لألعاب الأولمبياد التي أقيمت في لندن عام 2012 وأيضًا كمصمم لملابس الرياضيين البريطانيين ومتطوعي الأولمبياد وفي نهاية أنشطتها التسويقية الأولمبية الناجحة، استخدمت أديداس التسويق الداخلي لجمع المؤثرات وتقديم الشكر للجمهور المحلي الداخلي لحماسه ودعمه[24].

تشكيل الخليط التسويقي Shaping the Marketing Mix

إن رسالة المنظمة أو الشركة (التي قرأتها كجزء من التحليل الموضعي) بجانب توجيه التسويق، الأهداف، والأغراض، تتجمع بأكملها لتوجيه القرارات الخاصة بالخليط التسويقي، الدعم التسويقي، وبعض برامج التسويق المعينة. يجب على المسوقين، عن طريق التطبيق السليم للبرامج في خطة التسويق واستخدام المعايير المترية لقياس النتائج، أن يصبح لديهم القدرة على التحرك في الاتجاه المختار والتقدم تجاه تحقيق أهداف مالية، تسويقية ومجتمعية.

لك أن تتخيل التعقيدات التي تواجهها شركة فودافون ومقرها المملكة المتحدة في تخطيط، تتبع، وتقييم مئات البرامج التسويقية التي تستهدف ما يزيد عن 200 مليون عميل للهاتف اللاسلكي في بلدان متعددة. يلعب كل برنامج جزءً في تحقيق أهداف فودافون التسويقية، المالية والمجتمعية على المستويات المحلية والعالمية[25]. إن فهم الرابطة الحيوية بين الاستراتيجية، الأغراض، الأهداف، وبرامج التسويق المختلط هو الطريق الوحيد الذي يستطيع المديرين من خلاله اتخاذ قرارات سليمة، فعّالة ومنتجة.

ملخص Summary

إن خطة التسويق قد تحدد الطريق إلى النمو (وتشمل اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج والتنوع) والحفاظ على المستويات الحالية من المبيعات أو التخفيضات. إن مجرد تحديد الاتجاه، يبدأ المسوقون في وضع الأهداف، لخطة تسويقية مميزة، محددة الوقت مع إمكانية القياس، واقعية ولكن متحدِّية، متناسقة مع مهمة الشركة وأهدافها ومواردها وقدراتها الأساسية، ومناسبة للبيئة الخارجية. إن أهداف التسويق قصيرة المدى في إدارة العلاقات التسويقية والأنشطة؛ إن الأهداف المالية قصيرة المدى في إدارة النتائج المالية؛ والأهداف المجتمعية هي أيضًا قصيرة المدى لإدارة نتائج المسئولية الاجتماعية.

أما بالنسبة لدعم التسويق، فإن المسوِّقين في حاجة إلى وضع أهداف لخدمة العميل وللتسويق الداخلي. يمكن تقديم خدمة العميل مقدَّما، خلال، أو بعد البيع، بجانب خدمة تتحرك تجاه قطاعات العملاء وأهداف الخطة التسويقية، بجانب أهداف مناسبة لإنعاش الخدمة. يشمل التسويق الداخلي التسويق لأشخاص في داخل المنشأة أو المنظمة، وهو أمر ضروري لبناء علاقات خارجية وتطبيق خطة التسويق.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your marketing Plan Step by Step**

ستدفعك هذه الأسئلة إلى البدء في تقرير توجهك وأهدافك في الخطة التسويقية التي تقوم بتطويرها. للنظر إلى كيفية تناول الأهداف، خدمة العميل، والتسويق الداخلي في خطة تسويقية، راجع العينة في ملحق هذا الكتاب.

1- هل ستستخدم خطتك التسويقية، القائمة على الوضع الحالي لمنتجك أو شركتك، وتحليل **SWOT** (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) والأهداف طويلة المدى للسعي وراء النمو أو استراتيجية غير تنموية؟ من خلال الخيارات المعينة في الشكل التوضيحي 2-5، ما هي الخيارات التي ستضعها في خطتك - ولماذا؟

2- الآن عرفت المسار الذي ستتبعه، ارسم جدولاً بثلاث أعمدة سيشمل العمود الأول أهداف التسويق، والثاني الأهداف المالية، والثالث الأهداف المجتمعية. فكَّر مليا في الأهداف التسويقية التي تحتاج إليها من أجل التحرك في الاتجاه الذي اخترته. هل ستحتاج إلى وضع أهداف لحصة السوق، وحجم مبيعات الوحدات، عدد الموزعين أو الوعي بالماركة؟ أما بالنسبة لمشروع جديد، هل اكتساب العملاء من الأولويات؟ بالنسبة لمشروع قائم بالفعل، هل الحفاظ على العملاء من الأولويات؟ ضع قائمة بها ما لا يقل عن ثلاثة أهداف تسويقية لخطتك.

3- ثانيًا، ضع في الاعتبار الأهداف المالية التي تحتاج إلى تحديدها. هل ستسعى لتحقيق مستوى معين من إيرادات المبيعات أو الربح عن طريق المنتج، أو القناة أو السوق؟

بالنسبة لمنتج جديد، ما هي الأهداف التي ستضعها؟ ما هي الأهداف المالية الأخرى والهامة التي ترغب في تحقيقها؟ ضع في قائمة ما لا يقل عن ثلاثة أهداف مالية لخطتك، على أن تضع في الاعتبار العلاقات المتداخلة مع أهدافك التسويقية.

4- فكر في الأهداف الاجتماعية التي سيتم تحديدها في خطتك. ما هي القضايا البيئية التي قد تخطط للتعامل معها؟ ماذا عن الأنشطة الإنسانية والمشاركة المجتمعية؟ هل هناك قضية معينة تريد أن ترتبط بها ماركتك أو منتجك؟ كيف يمكن للأهداف المجتمعية أن تساعدك للوصول إلى أهدافك الأخرى أم تنافس بشكل أكثر فاعلية؟ ضع في قائمة ما لا يقل عن ثلاثة أهداف مجتمعية ستشملها خطتك.

5- راجع أهدافك في مقابل قائمة المراجعة لهذا الفصل. هل الأهداف مناسبة؟ متناسقة، واقعية، يمكن قياسها ومحدودة الوقت؟ هل أهدافك محددة بما فيه الكافية لتوجيه أنشطتك التسويقية على المدى القصير؟

6- ما هي أنواع التسويق الداخلي ودعم حقوق العميل الهامة لتحريك المنشأة في الاتجاه الذي اخترته؟ راجع الشكل التوضيحي 4-5 عند تحديدك أهداف التسويق الداخلي، مثل التواصل مع الموظفين. ماذا، متى، وكيف ستفعل ذلك. من المسئول، وكيف يمكن قياس النتائج؟ عرِّف أيضًا أهداف خدمة العميل، والتي تشمل توجهات لإنعاش الخدمة، إذا كان الأمر مناسبًا.

الهوامش **Endnotes**

1- Lauren Indvik, "20% of Newspapers Now Have Online Paywalls," *Mashable*, August 28, 2012, www.mashable.com; Christine Haughney, "Newspapers Cut Days from Publishing Week," *New York Times*, June 3, 2012, www.nytimes . com; Steve Ladurantaye, "Postmedia Cuts More Jobs," *The Globe and Mail* (*Canada*), May 28, 2012, www.theglobeandmail.com; Cain Burdeau, "Times-Picayune to Cut Paper to 3 Days a Week," *Bloomberg Businessweek*, May 24, 2012, www.businessweek.com.

2- H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, September-October 1957, pp. 113-124; Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: The Free Press, 1999), pp. 46-48.

3- Howard Penney and Rory Green, "Did Starbucks Make One Move Too Many?" *Fortune*, June 6, 2012, http://finance.fortune .cnn.com .

4- Roger J. Best, *Market-Based Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013), p. 420.

5- Deborah Netburn, "'Angry Birds' Maker Rovio Thinks Pig, Unwraps Game 'Bad Piggies,'" *Los Angeles Times*, September 4, 2012, www.1atimes.com; David MacDougall, "Angry Birds Flying Beyond Games, Around the World," *Associated Press*, June 3, 2012 www.sacbee.com; "Angry Birds Creator to Float on Stock M;arket," *Daily Mail* (*UK*), May 8, 2012, www.dailymail.co.uk; Michael Kan, "Angry Birds Maker Rovio Plans for Amusement Pm in China," *PC WorU* May 9, 2012, www.pcworld.com; Mark Hachman, "Rovio's Golden Egg: Its 2011 Profits," *PC Magazine*, May 7, 2012, www.pcmag.com.

6- Fred Meier, "GM Posts $1 Billion Ql Profit, Dragged Down by Europe," *USA Today*, May 3, 2012, www.usatoday.com; Nick Bunkley, "Resurgent G.M. Posts 2010 Profit of $4.7 Billion," *New York Times*, February 24, 2011, www.nytimes.com.

7- Mark Miller, "The Truth Behind Brand Loyalty," *Mediapost*, June 7, 2012, www .mediapost.com; Jeremy Quittner, "USAA Tech Overhaul Makes Remote Banking Less Remote," *American Banker*, July 12,2011, p. 1.

8- Alex Mishimoto, "Ford Adding More Production Shifts to Keep Up with Demand," *MotorTrend*, May 31, 2012, www.motortrend .com; Bart Mills, "Ford Sets Lofty Goals for Lima Plant," *Lima News* (*OH*), February 20, 2012, n.p.

9- David Shephardson, "Ford Can't Keep Up with Auto Demand," *Detroit News*, May 31, 2012, www.detroitnews.com; Alex Taylor rn, "Fixing Up Ford," *Fortune*, May 11, 2009, http://money .cnn.com.

10- Kunur Patel, "Amazon Preps to Take On Apple, Others in Mobile Ads," *Advertising Age*, May 28, 2012, p. 1; Eric Savitz, "Amazon Ql Blows Past Estimates," *Forbes*, April 26, 2012, www.forbes.com.

11- Matt Burns, "Apple Q2 2012: 35.1M iPhones, 11.8M iPads, 4M Macs, and 7.7M iPods," *TechCrunch*, April 24, 2012, www . techcrunch.com.

12- Tim Carmody, "Add It Up: Crunching Numbers for Apple, Amazon, Netflix, and Jeremy Lin," *Wired*, February 15,2012, www.wired.com.

13- Liz Welch, "The Way I Work: Anne Wojcicki, 23andMe," *Inc.*, May 29, 2012, www.inc.com.

14- Personal communication with Judy Strauss.

15- Tiffany Hsu, "McDonald's: Big Changes Afoot," *Los Angeles Times*,

May 24, 2012, www.1atimes.com; Eli Greenblat, "McDonald's Growth Falters," *Sydney Morning Herald* (*Australia*), April 24, 2012, www.smh.com.au; "McDonald's Records 5.6% Global Sales Increase for 2011," *Advertising Age*, January 24, 2012, www .adage.com; Beth Kowitt, "Why McDonald's Wins in Any Economy," *Fortune*, August 23, 2011, http://management.fortune.conn.com; Emily Bryson York, "McDonald's Tying Summer Olympics to New Effort to Promote Children's Well-Being," *Chicago Tribune*, April 27, 2012, www.chicagotribune.com.

16- Ashlee Vance, "How Marketing Sparks mM Stock," *MSN Money*, March 8, 2012, http://money.msn.com; Spencer E. Ante, "mM Turns to Software," *Wall Street Journal*, May 13, 2010, www.wsj.com; Jessi Hempel, "IBM's Sam Palmisano: A Second Act," *Fortune*, March 4, 2011, http://tech. fortune.cnn. com; Beth Jinks, "mM Tapping 'Gusher of Data' to Reach 2015 Targets, CEO Says," *Bloomberg*, March 12,2012, www.bloomberg.com.

17- Matt Carmichael and Dante Chinni, "Trying to Decide on a Cause-Marketing Category?" *Advertising Age*, January 16, 2012, www .adage.com; Mark Dolliver, "The Positive Effects of Cause-Related Marketing," *CMO*, April 5, 2011, www.cmo.com.

18- "Good Business, Nice Beaches," *Economist*, May 19,2012, www.economist.com.

19- Heather King, "Ikea's Steve Howard on Bringing Sustainability to the Masses," *Green Biz*, February 23, 2012, www.greenbiz.com.

20- Elaine Wong, "When the Going Gets Tough, P&G Gets Philanthropic," *Brandweek*, March 7,2009, www.brandweek.com.

21- April Joyner, "Make Room for the Chief Customer Officer," *Inc*., April 3, 2012, www.inc.com.

22- Steve Evans, "Social Media Is Now Part of Our Core Business," *Computer Business Review*, May 23, 2012, www.cbronline.com .

23- Jake Langwith, "The Rise of the Internal Marketing Agency," *ClickZ*, April 12, 2012, www.clickz.com.

24- Andrew Davidson, "Adidas Boss Plays to Win," *Sunday Times* (*London*), January 8, 2012, p. 6; Jan Runau, "A Snapshot of the Adidas Group's Internal Communication Efforts," *Adidas Group Blog*, September 20,2011, http://blog .adidas-group.com; James Hall, "Adidas Aims to Be True Winner of 2012 Games," *Daily Tele*!{*raph* (*London*), Mav 30, 2011, 0.3.

25- Tony Case, "Going Global," *DM News*, December 2011, p. 26.

الفصل السادس

تطوير المنتج واستراتيجية الصنف (الماركة)

Developing Product and Brand Strategy

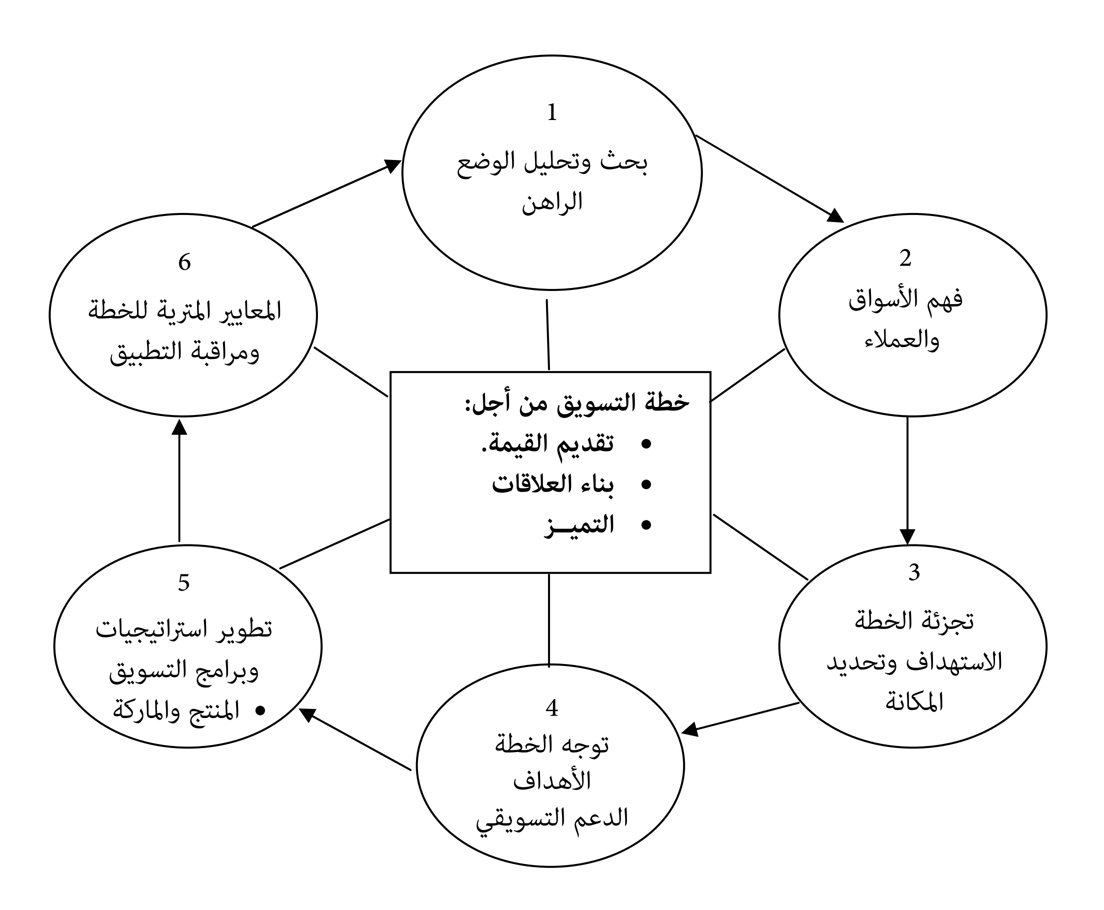
محتوى هذا الفصل

نظرة عامـة

إن المنتجات الناجحـة هـي أهـم حجـر في بنـاء عمليـة تسـويق ناجحـة. إن التنـافس في الاقتصـاد العـالمي الحـالي أثنـاء تحـرك شركتـك إلى أهـداف التسـويق، يجعلـك في حاجـة إذن للتخطيط لمنتجات جديدة ومتطورة تحقق احتياجات العملاء وتوقعاتهم. إن تشـكيل المنـتج وإستراتيجية الصنف (الماركة) هو جزء من الخطوة الخامسة لعملية تخطيط التسويق (انظـر الشكل التوضيحي 1-6). سوف تتعلم في هذا الفصل، العوامل المتعددة التي يجـب مراعاتهـا في إستراتيجية المنتج، بما في ذلك القيمـة التـي توفرهـا للعمـلاء وإدارة منـتج مـا خـلال دورة حياته. سوف تستكشف أيضاً القرارات الأساسية لتصـنيف المنـتج التـي يجـب اتخاذهـا عنـد كتابتك لخطتك التسويقية.

تطبيق ما لديك من معرفة

راجع مسودة الخطة، بعد دراسة هذا الفصل، والموجودة في ملحق هذا الكتاب للحصول على بعض الأفكار حول إستراتيجية منتج أو ماركة. ثم استمر في مشروعك بالرد على الأسئلة في "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية هذا الفصل. أخيراً وثق قراراتك في خطتك المكتوبة، باستخدام قائمة المراجعة لهذا الفصل كوجه لتحليل العروض وتنمية استراتيجية المنتج.



الشكل التوضيحي **6-1** التخطيط التسويقي: الخطوة 5

قائمة مراجعة الفصل السادس تخطيط إستراتيجية المنتج

العروض الحالية

- ✓ ما هي المنتجات المعروضة، وما هي نقاط السعر، ولأي قطاع من العملاء والقنوات؟
- ✓ ما هي مبيعات الوحدات، الإيرادات، الحصص، وسمات المكسب لكل منتج على مر الأعوام؟
- ✓ ما مدى نجاح المنتجات الجديدة بالنسبة للمنتجات الأقدم؟
- ✓ كيف يسهم كل منتج في أداء الشركة وأهدافها؟

خطط المنتج

- ✓ كيف يدعِّم كل منتج أهداف الشركة وتوجهاتها الإستراتيجية؟
- ✓ ما هي فرص إضافة القيمة من خلال تعديلات للمنتج أو مدخلات قائمة؟
- ✓ كيف يمكن أن تقدم مميزات كل منتج، فوائده، جودته، تعبئته، خدماته وتصنيفه، القيمة للعملاء؟ ما هي التعزيزات والدعم الذي يمكن أن يضيف القيمة ويحسن المكانة التنافسية؟
- ✓ ما هو مكان كل منتج في دورة الحياة؟ كيف يمكن لكل منتج أن يتوافق مع أهداف الخطة؟
- ✓ ما هي التغيرات لخطوط المنتج وخلطات المنتج التي ستساعد الشركة على تحقيق أهدافها؟

الاستراتيجية الحالية للتخطيط للمنتج **Planning Product Strategy Today**

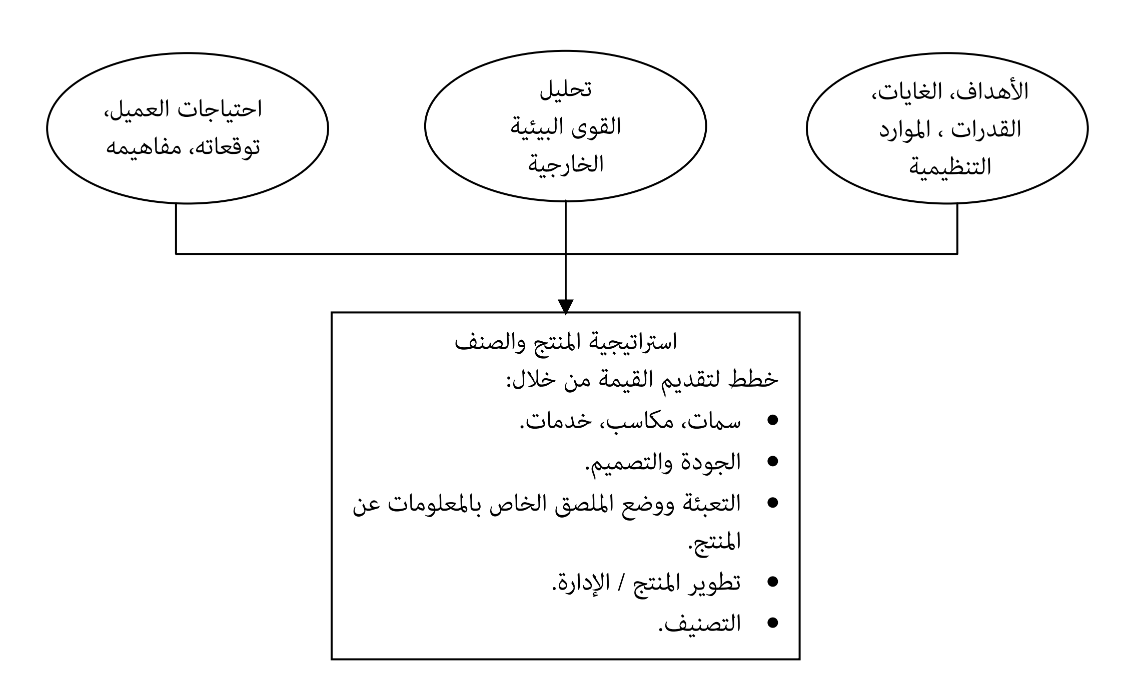
من الأفضل تعريف العملاء وإتاحة المزيد من الفرص- وليس من المستغرب أن العملاء أكثر إلحاحاً في معرفة القيمة التي يتوقعونها من كل منتج. يتم توفير قيمة المنتج عن طريق الفوائد التي يقدمها والأنشطة المضافة، الجودة والتصميم، التعبئة والتغليف ووضع الملصق الذي يحمل المعلومات عن المنتج، والتصنيف. (انظر الشكل التوضيحي 2-6). يجب أن تعتمد استراتيجيتك، طبقا لما يوضحه هذا الشكل التوضيحي، على فهم شامل لعملائك، الوضع الراهن لشركتك أو منظمتك، والقوى البيئية الخارجية.

وبالطبع، يجب أن يساعد كل منتج في تحقيق أهداف خطتك التسويقية سـواء كنـت تسـعى إلى مكاسب أكبر، حصة في السـوق، أو أهـداف أخـرى - وخاصـة بعـد تقلـص الـوارد وأصبح المسوقون مسئولون عن النتائج.

السلع، الخدمات، ومنتجات أخرى **Goods, Services and Other Products**

ما نوع المنتج القادم؟ قد يتكون من أحد العناصر التالية:

- سلع ملموسة مثـل ساندويتشـات الآيـس كـريم، علـب تجميـد الطعـام، والتـي يمكـن أن يشتريها العملاء أو يؤجروها أو يستخدموها.
- الخدمات مثل خدمات الهواتف اللاسلكية، وخدمات الدفع الفعليـة، وهـي كلهـا أمـور غـير ملموسة ولكنها قد تشمل مواد ملموسة (مثل الهواتف الخلوية/ الهواتف الذكية).
- أماكن مثل الأقاليم الجغرافية التـي تسـتقبل السـائحين، ولايـات تتنـافس في الاسـتثمار في المشروعات التجارية، أو مدن تسعى لاستضافة أنشطة مثل ألعاب الأولمبياد.



الشكل التوضيحي **2-6** استراتيجية المنتج والصنف (الماركة)

- أفكار مثل تناول الطعام الصحي أو دعم حقوق الإنسان، بجانب هدف تشكيل سلوك ومواقف القطاع المستهدف.
- المنظمات أو الشركات مثل إحدى التعاونيات أو الوكالات الحكومية، ذات أهداف خاصة بالتأثير في سلوك ومواقف القطاع المستهدف.
- الناس مثل النجم السينمائي جوني ديب ونجمة موسيقى البوب ليدي جاجا **Lady Gaga**، بجانب أهداف التأثيرات في سلوك ومواقف القطاع المستهدف.

عند الإعداد لخطة تسويقية ما، فكَّر ملياً حول ما يفضله العملاء، وكيف سيتعامل العملاء والموظفين مع سمات الأشياء الغير ملموسة، المتغيرات، عدم الإقصاء، الأشياء المعرضة للهلاك. يمكنك استخدام التسويق للتأكيد على النواحي الإيجابية لهذه السمات وتقليل التقليص المحتمل لهذه السمات، كما يفترض الشكل التوضيحي 3-6. وعلى سبيل

الشكل التوضيحي 3-6 التخطيط الخدمات

الأشياء الغير ملموسة	**التنوع**
• الخدمات ليس لها وجود ملموس ولا يمكن تجربتها قبل إنتاجها. • خطط لتسويق جوانب ملموسة من خدمة ما، مثل موظف متخصص أو معدات جديدة .	• قد تختف جودة الخدمة من تجربة لأخرى اعتماداً على مقدم الخدمة، المنشأة، الوقت... الخ. • التخطيط لتدريب العاملين بالسوق، الخبرة، العمليات المعيارية لإدارة الجودة.
الأشياء التي لا يمكن إقصائها	الأشياء الهالكة
• إنتاج الخدمة وتقديمها لا يمكن فصلها عن الاستهلاك. • التخطيط لتسويق الكفاءة، الفعالية، المكاسب العاطفية للعملاء التي تتفاعل مع موظفي الخدمة.	• لا يمكن تحزين الخدمة لمبيعات المستقبل أو الاستهلاك المستقبلي. • خطط للتسويق لزيادة الاستخدام خلال فترات الكساد، حول الاستخدام من فترات الذروة إلى فترات الكساد.

المثـال، تعاونـت شركتـا فانـدانج **Fandang** ومـوفي فـون **Moviefone** عـلى إعطـاء الفرصـة لمرتادي السينما لمعرفة نوع الأفلام التي تعـرض عـلى المسـارح المحليـة وشراء التـذاكر مقـدماً باستخدام الحاسوب الشخصي، التابلت أو الهاتف الذكي (سـمارت فـون). حولـت هـذه الشراكـة جوانب الهالك من التذاكر إلى جانب إيجـابي بإعطـاء الفـرص للعمـلاء للحفـاظ عـلى التـذاكر واستخدامها في الوقت الذي يختارونه - فالخدمات في واقع الأمر لا يمكن تخزينهـا للمسـتقبل - إن هاتين الخدمتين موجودتان في مواقع التواصل الاجتماعي حتـى يمكـن للعمـلاء الحصـول على آخر الأخبار حول الأفلام في أي مكان أو زمان يرغبونه[1].

السمات والمكاسب والخدمات **Features, Benefits, and Services**

السمات هي صفات مميزة تعطي القدرة للمنـتج عـلى أداء وظائفه. أما في البضـائع الملموسـة مثـل الحقائـب التـي تحمل على الظهر، فإن السمات المميزة تشمل أربطة أكتـاف مبطنة، والسوست القوية، أمـا في الخـدمات الغـير ملموسـة مثل التعامل مع البنوك عبر الإنترنـت، فـإن السـمات المميـزة تشمل عرض متكامل لجميع معلومات الحساب وبمجرد نقرة واحدة يتم تحويل الأموال. إن السمات المميزة تولِّد المكاسب، حاجة العملاء للرضاء عن منتج ما. على سبيل المثال، إن العملاء الذين يشترون المثاقب بدون أسلاك يسعون إلى فائدة وضـع ثقوب للمسامير والقلاوظ، بالرغم من البعض قد يسعى إلى فوائد إضافية مثل الحصول عـلى وسيلة من وسائل الراحة، أو وضع اجتماعي جديد. بالتالي، فإن العمـلاء والعمـلاء مـن رجـال الأعمال يشترون المنتجات ليس لمجرد سماتها المميزة ولكن للقيمـة في تقـديم المكاسـب التـي تحقق الاحتياجات وتحل المشكلات (التي تستطيع الكشـف عنهـا مـن خـلال تحليـل سـوقك وعملائك). ما هي الاحتياجات والمشكلات التي يواجهها عملائك، وكيف يُـرضي منتجـك هـذه الاحتياجات أو يحل المشكلات؟

نصيحة للتخطيط

اسـع لإضـافة القيمـة أثنـاء تحقيـق الأهـداف التسـويقية، الماليـة، والمجتمعية.

يظهر الشكل التوضيحي 4-6 عينة للاحتياجات، السمات والمكاسب لمنتج ما وخدمة ما. كل منتج يستهدف عميل مختلف أو قطاع تجاري مختلف، والذي تم شرحه طبقاً للسلوك (افعلوها بأنفسكم) أو السمات الديموغرافية (أسر لديها أطفال صغار). لاحظ، في كل حالة، كيف يفسر المكسب طبيعة السمة وارتباطها باحتياج معين لكل قطاع. إذا قمت بتحليل كل قطاع من منتجك، بهذه الطريقة، ستدرك أكثر القيمة المولَّدة لإرضاء احتياجات العميل. وطبقاً للخطة التي وضعتها، راقب بعناية كيف تتطور الاحتياجات، التأثيرات البيئية والعروض التنافسية، لأن كل هذه الأشياء، يمكن أن تتغير في أي وقت، ومن الممكن أن تضطرك إلى تغيير خطتك التسويقية.

كن على حذر من "تضخم السمة المميزة"، وإضافة العديد من السمات المميزة التي تؤدي إلى إرباك العملاء وشعورهم بالإحباط أو عدم الرضا. تأكد، قبل إضافة المزيد من السمات المميزة، أنها ستساعدك على تحقيق أهداف خطة تسويقية معينة - وليس على حساب الخطوط النهائية، إذا كانت الغايات المالية هامة بوجه خاص. إن فهم قطاعك المستهدف هو الجوهر، إن السمات المميزة العديدة للأي فون **iPhone** قد تم تصميمها لجذب المستخدمين ، على سبيل المثال، ولكن ليس لتقييم المشاعر أو من أجل العملاء الذين يخشون التكنولوجيا والذين يستخدمون هواتفهم الخلوية لإرسال أو استلام المكالمات فقط.

الشكل التوضيحي **4-6** عينة من الاحتياجات، السمات والمكاسب

المنتج	القطاع المستهدف	الاحتياج	السمة	المكسب
مثقاب بدون سلك (ملموس)	"افعلوها أنفسكم" (وصف سلوكي)	ثقب الحفر بدون كهرباء	إضافة مجموعة من البطاريات	يمكن استخدام المثقاب لفترات طويلة.
متنزه (غير ملموس)	أسر لديها أطفال صغار (وصف ديموجرافي)	الترفيه عن الأطفال	الإشراف على حمامات الأطفال.	يمكن للأطفال حديثي السير اللعب بأمان.

هناك عدد متزايد من الشركات التي تسعى للحصول على ولاء العملاء وعلى المكاسب أيضاً من خلال استراتيجية المنتج "**customization**"، وإنتاج منتجات على نطاق واسع. ذات سمكات مميزة أو خواص تُناط طبقا لاحتياجات الأفراد من العملاء.

إن هذا الأسلوب في إنتاج خطة تسويقية يحتاج إلى تخطيط معين، بجانب قدرات خاصة للشركة.

التوسع في إصدار المنتج طبقا لطلب العميل **Mass customizations**. يوجد الآن تنوع كبير في المنتجات من معاطف المطر وحتى أطقم الأرجوحات والشوكولاتة التي تعتمد على سياسة تعديل طبقا لاحتياجات وأذواق العملاء من الأفراد. تدعو ماركة بيربيري **Burberry** البريطانية العملاء إلى تصميم معاطف المطر الراقية، اختيار القماش، الياقات، البطانة، الألوان، العلامات، والتفاصيل الأخرى، لكي تجعل كل قطعة من المنتج، فريدة في نوعها. تستطيع الأسر وضع تصميم طبقا لأذواقها، عند شرائها الأطقم الخشبية لداخل أو لخارج المنزل، من محال **Cedar Works** في ماين **Maine** وذلك رغبة من الشركة في تحقيق الاحتياجات الفردية. إن تعديل المنتج طبقاً لطلب العميل على نطاق واسع هو إحدى الخيارات التي قدمها أيضاً بعض مسوقي الأطعمة. يستطيع العملاء وضع صورة أو اسم أو رسائل على حلوى **M&M**، واختيار لون أو أكثر وحتى طبع بعض الشخصيات على التغليف وعند التعبئة بمناسبة أعياد الميلاد، حفلات الزفاف وبعض المناسبات الخاصة الأخرى. سمحت شركة هاينز **Heinz** لعملائها بتصميم ملصقات على زجاجة الكاتشاب بناء على طلب العميل مع صورة شخصية ورسائل.

يشرح الخبير ب. جوزيف باين: أن الأساس هو خلق منتجات يمكن تعديلها، حتى يمكن للعملاء بناء منتجاتهم الخاصة وحدة بوحدة (القماش، الياقة، البطانة، الخ حيث كانت التعديلات في بيربيري **Burberry** في المعاطف، وتعديل الألوان / الصور/ الخ في **M&M**).

إن المسوِّقين الذين يستخدمون سياسة تعديل المنتج طبقاً لرغبة العميل وضعوا بعض القيود على اختيارات العملاء لإتاحة الفرصة لشراء المنتج، والسماح لمئات إن لم تكن آلاف التغييرات من خلال اختيارات المزج والتوفيق. إن سياسة تعديل المنتج طبقا لرغبة العميل لا تطبق في كل شركة "فيروكتور & جامبل تختبر منتج "رفنج ريفليكت" وهو موقع يستطيع

العميل من خلاله شراء منتجات تجميل ممزوجة بعناصر طبقاً لرغبة العميل. بعد أن قررت هذه الشركة أن ماركتها ذائعة الصيت (أولاى ومنتجات أخرى) قد أصبحت تدر أرباحاً أكثر، أغلقت موقعها **Reflect** بالرغم من أن هذا الموقع جذب مئات وآلاف من الزئارين[2].

عند وضع خطتك التسويقية، ضع في الاعتبار أيضاً مدى قدرة الخدمات المكمِّلة على تقديم مكاسب قيِّمة لإرضاء احتياجات العميل، الآن وفي المستقبل. قد تقدم بعض الخدمات المكمِّلة معلومات حول الاستخدام الأفضل للمنتج، مثلما يحدث في التدريب؛ قد تقدم بعض الخدمات استشارات لحل المشكلات أو وضع سياسة تعديل المنتج طبقا لرغبة العميل؛ قد تشمل بعض الخدمات معايير أمن وأمان، مثلما يحدث في تخزين المنتجات أو البيانات. كما تستطيع الخدمات التفريق والتمييز بين عروضك، وتساعدك على الدفاع ضد المنافسين، ودعم مجهوداتك التسويقية لكسب عملاء جدد.

الجودة والتصميم **Quality and Design**

عادة ما يتم تعريفهما طبقا لعلاقتهما مع قدرات الأداء، ولهذا فإن أهم تعريف للجودة هو مدى قدرة المنتج على إرضاء العملاء.طبقاً لهذا التعريف، فإن المنتج ذو الجودة العالية (سلعة أو خدمة) هو المنتج الذي يقدم عملاً فائقاً ولديه القدرة على التنافس وتحقيق احتياجات العميل، يعرف المسوِّقون الأذكياء أن التوظيف الأساسي للجودة المقبولة هو سعر الدخول في السوق العالمية المعاصرة. إن مجرد كلمة تصدر من الفم (أو على الإنترنت) يمكن أن تقضي تماماً على منتج ما ذو جودة أقل - وبالمثل تستطيع توليد الاهتمام بمنتج ذو جودة ممتازة. إن جودة السلعة ليست الضمان لتحقيق النجاح ولكنها قد تساعد في جذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وإحكام القبض على حصة السوق، وتقديم أسعار أعلى، لجني المزيد من الأرباح أو تحقيق أهداف أخرى .

<u>نصيحة للتخطيط</u>

حدد كيفية رؤية العميل لجودة منتجك بالمقارنة بالمنتجات المنافسة..

يجب أن تضع خطتك التسويقية في الاعتبار رغبة العملاء في الانتقال إلى منتج منافس إذا اعتقد أن جودته أعلى (تحقيق احتياجاتهم بسرعة وتناسق أكثر). تمثل الجودة العنصر الأهم لدى مستخدمي الهاتف الخلوي، على سبيل المثال، وهي جزء من السبب في التحرك الأقوى للعملاء (التحوّل في العملاء) الذين يحملون أجهزة الاتصال اللاسلكية، بالرغم من أن السعر يلعب دوراً، إلاَّ أن الجودة تفوق السعر عندما يضع العملاء في الاعتبار التحول والتنقل بين الخدمات المختلفة.

هناك تركيز آخر لإستراتيجية المنتج وهو التصميم، وهو أمر مرتبط بالجودة ولا يمكن التنصل منه.. إن التصميم الجيد يعني أكثر من مجرد زي: وهو يعني أن المنتج يمكن أن يقدم ما يجب أن يقدمه، ويمكن إصلاحه بسهولة، مُرضي من الناحية الجمالية، ويحقق بعض الاحتياجات الأخرى. تتأثر الخدمات أيضا بالتصميم. إن مستشفى لورى للأطفال الجديدة في شيكاغو تتسم بوجود حدائق، معارض علمية، وألعاب فنية لتسلية الأطفال بجانب حجرات تشبه حجرات الأسر، حيث يمكن لأولياء الأمور والأقارب الاسترخاء معا[3]. إذا كانت خطتك التسويقية تعني بالخدمة على الإنترنت، تذكر أن موقعك يجب أن يصمم لجذب المشاهدين وذو فعالية خاصة- يمتلك عناصر جاذبة تكفي لإبقاء العملاء على الموقع لمدة تزيد عن بعض الثواني.

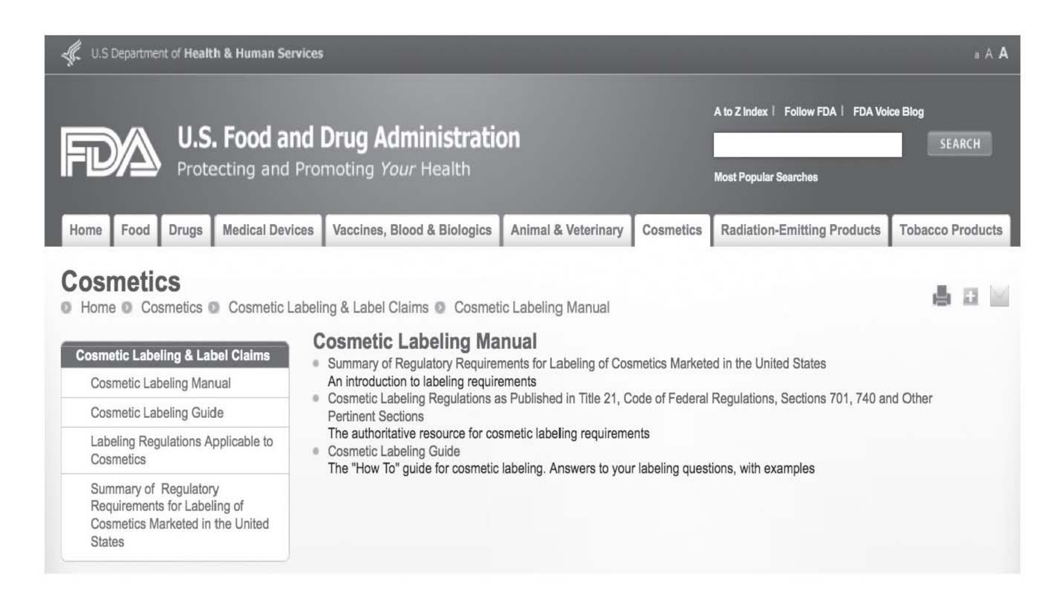
إن التصميم موجود في واجهة العديد من تصنيفات المنتج، من الحاسوب ووسائل الترفيه الإلكترونية وحتى الأجهزة المنزلية وأدوات الورش. إذا كانت الجودة هي الحد الأدنى الذي يتقبله العملاء، فإن "الجودة العاطفية" للتصميم بمثابة أرض المعركة للتسويق والتي تسعى لاختبارها العديد من الشركات من أجل التميز. انظر إلى الخوذات الرياضية - مثل الخوذات الخاصة بالانزلاق على الجليد أو على الأرض أو ركوب الدراجات - حيث يضيف المظهر الخارجي عنصر عاطفي بعيد عن الفائدة الوظيفية التي تتعلق بالأمان. طلب فريق بلاك دياموند **Black Diamond** ومقره الأساسي يوتاه من شركة **POC** السويدية صنع خوذات جذابة من الناحية الجمالية للمتزلجين ذات سعر غالي وتصميم أنيق. ويوجد في السويد ، أيضاً مصممان قدَّما خوذة للدراجات ، لا

تبدو وكأنها خوذة على الإطلاق ولكنها عبارة عن ياقة تتبع أخر موضة تحتوي على جهاز حماية، وهي قابلة للنفخ ولكنها تشبه الخوذة. وهذا الجهاز لا يؤثر مطلقاً على الاستمتاع بركوب الدراجة لأنه لا ينتفخ إلا عند وقوع تصادم (وهو الأمر الذي يشبه الحقيبة الهوائية في السيارة لحماية السائق في حالة التصادم) لحماية رأس راكب الدراجة[4].

إن الاستدامة هي اتخاذ العديد من قرارا ت التصميم في هذه الأيام. تقوم شركة **Terracycle** بتصميم منتجات مفيدة (مثل حقائب النقل، علب الأقلام، والمنصَّات النقَّالة التي تستخدم في الشحن) من التغليف الفائض من المنتج، أعقاب السجائر أو الأشياء الأخرى الفائضة أو التالفة التي قد يعاد تدوريها إذا لم يتم استخدامها [5].

التعبئة وملصقات المنتج **Packaging and Labeling**

إن أسلوب التعبئة والتغليف، من منظور العميل، تضيف قيمة لمحافظته على سلامة المنتجات الملموسة وفي حاويات مناسبة حتى تصل إلى مرحلة الاستخدام: تضيف الملصقات التي تحتوي على كل معلومات المنتج قيمة ما بإقامة وسائل اتصال بين محتوى المنتج، استخداماته، والتحذيرات عند استعماله. لذلك، تظل حبوب الإفطار (**sereeals**) التي تصدرها شركة كيلوج **Kellog** طازجة، وسليمة في أكياس التعبئة البلاستيك المغلَّفة بالورقة المقوى، و **Motrin** الحبوب المسكنة للآلام التي تراعي عدم الوصول إلى الأيدي لوجودها في عبوات مقاومة للأطفال؛ كلا العبوتان تحملان ملصقات تشمل معلومات عن مكونات المنتج وطريقة استخدامه. عند التخطيط لوضع هذه الملصقات راجع مطابقتها مع قوانين التحذيرات (مثل الأضرار الصحيَّة للسجائر أو الكحوليات)، الاستخدام المسموح لبعض الجُمل (مثل قليل الدهون) وحتى الحجم أو البنط المطلوب للكلمات (التحذيرات أو التفاصيل الأخرى). يظهر الشكل التوضيحي 5-6 وجود صلة بين ملخص الإدارة الأمريكية للأدوية والأغذية عن متطلبات الملصقات لمنتاجات التجميل.



الشكل التوضيحي **5-6** الإدارة الأمريكية للأدوية والأغذية والخاصة بملصقات المنتجات التجميلية

تلعب التعبئة والتغليف والملصقات دوراً هاماً في التسويق لتسليطها الضوء على جوانب الاختلاف، وتشرح صفات المنتج وفوائده، تعزز رسالة الماركة أو الصنف، وجذب الانتباه بين العملاء وشركاء القناة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المسوِّقين وضع خطة للتعبئة والتغليف والملصقات من أجل "البيع" من على الرف، لأن غالبية المتسوقين يأخذون قرارات الشراء أثناء وجودهم بالمحال. ضع في الاعتبار أيضاً كيفية مساعدة التغليف والتعبئة في تلميع صورة الماركة أو الصنف، عن طريق نقل وتسليم المزايا والفوائد التي يقدرها المسهمون، مثل الالتزام بسياسة الاستدامة. أن كلا من شركة كوكاكولا وبيبسي كولا، على سبيل المثال، لديهما خطط تسويقية لترويج زجاجات المشروبات الخفيفة المصنوعة، جزئياً، من مواد نباتية[6].

هناك زاوية أخرى تضيف القيمة للتعبئة والتغليف والملصقات التي يستخدمها العملاء . إن شركة الخدمة المتحدة لتوصيل الطرود (**UPS**) لا تقوم بتغليف المنتجات ولكنها ترغب في تحقيق اسم يقدم خدمة صديقة للبيئة.

خدمة توصيل الطرود المتحدة **UPS**، وهي تمثل جزءاً ضخماً من الخطط التسويقية للعديد من الشركات، وخاصة خلال مواسم التسوق المزدحمة أثناء العطلات، حيث قامت بتسليم 120 مليون طرد كل أسبوع. هناك تحدياً واحداً يصفه أحد المديرين التنفيذيين وهو كيف لا تجعل الصندوق أكبر من المطلوب، حماية المنتج، تحديد الحد الأعلى لتكاليف النقل، وتقليل أثار الأقدام المملوءة بالكاربون إلى أدنى حد؟ وبمساعدة العملاء من رجال الأعمال في التعامل مع هذا الأمر، قدَّمت **UPS** حديثاً برنامجاً للتعبئة مسئول عن البيئة، ويشمل آلة حاسبة لقياس التأثير البيئي للعديد من خيارات التعبئة والتغليف والشحن. سعت فرقة الروك بيرل جام **Peurl Jam** إلى استخدام **UPS** لتصبح ضمن عملائها الجدد، للمساعدة في تدبير خطط شحن لجولاتها الوطنية.

تقوم **UPS** بتشغيل مركبات متنوعة تستخدم بديل الوقود ووضعت هدفاً لتخفيض استخدام الوقود بنسبة 20% قبل حلول عام 2020، كشف تقريرها السنوي عن سياسة الاستدامة عن مدى تقدم الشركة تجاه هذا الهدف. وقد تم ذلك بتوجيهات رئيس مكتب الاستدامة بيج براون الذي لديه برامج أخرى في الأعمال التي تستدعي المشاركة في الممارسات لتعزيز سمعتها الخضراء(7).

تطوير وإدارة المنتج Product Development and Management

إن العنصر الرابع الهام لإستراتيجية المنتج هي إدارة تحرك المنتج خلال دورة حياة المنتج عند التقديم، النمو، النضج والهبوط (انظر الشكل التوضيحي 6-6). فحتى الخبراء يجدون صعوبة في التنبؤ بالطول والشكل الدقيق لدورة حياة المنتج، مما يُحد من التطبيق العملي لهذه النظرية. ولكن يمكنك النظر إلى سمات المبيعات بحثاً عن مفاتيح لمرحلة معينة من دورة حياة منتج ما، واستخدام المراحل المتاحة لدورة الحياة كبداية لفكرة لتخطيطك. إن المنتجات الجديدة ذات المبيعات المنخفضة ولكتها تتنامى تُعد في مرحلة التقديم؛

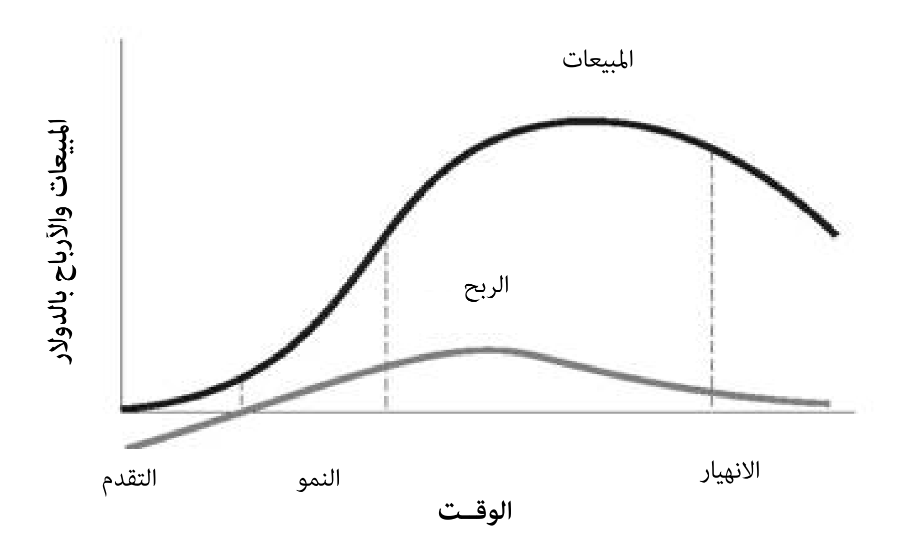
<u>نصيحة للتخطيط</u>

اهدف للحصول على منتجات مختلفة في مراحل مختلفة لدورة الحياة في أي وقت تراه.

والمنتجات الصغيرة ذات المبيعات سريعة التزايد فهذا يعني أنها في مرحلة النمو؛ أما المنتجات الموجودة بالفعل ذات مستوى متوسط من المبيعات، فهذا يعني أنها في مرحلة النضج (المكاسب هنا تبدو عالية عموماً)؛ والمنتجات القديمة ذات المبيعات المنخفضة تبدو في مرحلة الزوال. وعند معرفتك لذلك، كيف يمكنك استخدام خطتك التسويقية لزيادة أرباحك إلى أقصى حد، خلال فترة النضوج، على سبيل المثال، أو تأخير مرحلة الهبوط أو الزوال بتغيير سمات المنتج أو فوائده؟

خلال تطوير خطتك التسويقية، المبنية على التدقيق البيئي والتحليل لفهم تحركات منتجك خلال دورة الحياة والتحديات التي ستواجهها في كل مرحلة (انظر الشكل التوضيحي 6-7). يمكن التأثير في مراحل دورة حياة المنتج من خلال العديد من العناصر، التي تشمل التكنولوجيا، التنافس، أساليب حياة المستهلكين والأوضاع المجتمعية.

إن الفترة بين التقديم والزوال لكل منتج بوجه خاص أقصر وقتاً مما تتصور. فكّر في الحياة القصيرة للمساعد الشخصي الرقمي **Personal Digital Assistant (PDA)**.



الشكل التوضيحي **6-6** دورة حياة المنتج: المبيعات والأرباح

توليد الفكرة وفحصها بدقة	اختبار المفهوم المبدئي	تحليل المشروع التجاري	معيار التصميم	اختبار السوق	الاتجار
• اعتمادا على احتياجات العميل ورغباته حدد الأفكار الجديدة للمنتج	• ابحث عن قيمة العميل لمفاهيم المنتج	• وضع التقديرات عن تكاليف القيمة، الإنتاج وخليط التسويق.	• التصميم وإنتاج وصنع النماذج الأصلية	• اختبار رد فعل العميل من خلال محاولات تسويق محدودة أو اختبار المحاكاة	• استهداف الخطة ووقت الإصدار.
• افحص بدقة الأفكار الغير رابحة أو الغير مناسبة.	• تنقيح المفهوم على أساس البحث.	• قارن التكاليف بالحصة المحتملة، المبيعات، الربحية لتحديد المرشحين الجيدين.	• اختبر قدرة النموذج الأصلي على العمل، إعجاب العميل	• اختبر خليط التسويق المختلف من أجل الدعم.	• خطط للإنتاج ودعم خليط التسويق من أجل الإصدار.

التقديم	النمو	النضج	الانهيار
• إصدار المنتج الجديد	• تعزيز الجودة (مواصفات جديدة، جودة أفضل، خدمة مضافة، تعبئة جديدة).	• اضف ماركة أو مد خطوط.	• الإرجاع، إعادة التشكيل أو وقف المنتجات التي تتقدم بصعوبة.
• دعم الإصدار ببرامج خليط التسويق لرفع وعي العميل، اجعل المنتج متاحاً وشجع المحاولة	• دعم المبيعات النامية بتغطية واسعة للقنوات، التسعير لاختراق السوق، ووسائل الاتصال للبدء وتعزيز علاقات العميل.	• الدفاع عن حصة السوق من خلال التسعير التنافسي ، مد القنوات، التباين في الاتصال والترويج لتعزيز ولاء العميل.	• إدارة الربحية من خلال تسعير دقيق، حسِّن منافذ القناة، أو وسائل الاتصال المستهدفة.

الشكل التوضيحي 6-7 استراتيجية من خلال دائرة الحياة

المساعد الشخصي الرقمي **Personal digital assistants (PDA)**. روز نامته، اتصالاته، وهيئاته المنظمة، ثم تقديمه في تسعينيات القرن العشرين أصبح في متناول الجمهور عن طريق بالم **Palm**. ومع تقدم التكنولوجيا، بدأ المتنافسون في الإسراع في تقديم موديلات جديدة كل عدة أشهر، والتحرك من الصورة أحادية اللون إلى الشاشات الملوّنة ثم إضافة قدرات جديدة سنة بعد سنة. بحلول عام 2005 وصلت مبيعات **PDA** إلى قمتها. ومنذ ذلك الوقت بدأت شركة **PDA** في التدهور عندما أصبح العملاء مفتونون بأجهزة الموبايل الأكثر تقدماً ومتعددة الوظائف مثل الأي فون **iPhone** و حاسوب التابلت **tablet computer**. واجهت شركة بالم صعوبات مالية وحولت تركيزها من **PDA** إلى الهاتف الذكي قبل أن تحصل عليها شركة هيوليت - باكارد في عام 2010. بعد مرور سنة واحدة، بعد أن حاولت شركة بالم التنويع عن طريق تسويق حاسوب التابلت للتنافس مع الآي باد الذي تنتجه شركة أبل، اضطرت هيوليت - باكارد إلى التوقف عن إصدار ماركة بالم وجميع منتجاتها[8].

تطوير المنتج الجديد **New Product Development**

عندما تخطط لإصدار منتج جديد عليك أن تنظر بدقة إلى الفرص المحتملة لتقديم القيمة إلى العملاء المستهدفين، اعتمد أيضاً على القوى الداخلية (تم تعريفها من خلال التحليل الوضعي الذي قمت به مسبقاً) لخلق منتجات تنافسية أفضل. يجب أن تغطى خطتك التسويقية لتنمية المنتج الجديد الخطوات الأساسية التالية:

- توليد الفكرة: اجمع الأفكار من العملاء، المديرين، الموظفين، الموَّردين، الموزِّعين وبعض المصادر الأخرى. المصادر المجمعة- دعوة العملاء وآخرون خارج الشركة أو المنظمة للمشاركة عن طريق تقديم المفاهيم، التصميمات، المحتوى أو النصيحة - أصبحت من الأمور المحببة لتوليد الأفكار. وطبقا لما تم ذكره في الفصل الأول فإن التعاون في الإبداع قد تطور، وشمل عملاء يتعاونون بأسلوب أكثر عمقاً في تقديم أفكار وابتكارات للمنتج.

- فحص الأفكار بدقة: نحيٍّ جانباً الأفكار الغير مناسبة والغير عملية عند بدء العملية لتجنب إهدار الوقت والموارد فيما بعد.
- اختبار المفاهيم المبدئية: جرَّب لاكتشاف إذا كان العملاء في القطاع المستهدف يدركون ويفضلون أكثر الأفكار الواعدة.
- المنتج الجديد: هذّب أو تجاهل المفاهيم التي تثبت ضعفها عند الاختبار. تذكَّر أن أحد المفاهيم قد يثبت صلاحيته عند الاختبار في أحد القطاعات أو الأسواق ولكن ليبس في أي جانب آخر سوف يؤثر في تحليل المشروع التجاري والخطة التسويقية.
- تحليل المشروع التجاري: قيِّم توقعات المشروع من الأفكار المتبقية ونحِّي جانباً الأفكار التي قد تكون باهظة للغاية أو لن تسهم في أهداف الخطة التسويقية.
- تصميم النموذج الأصلي: صمم وأنتج نموذجاً أصلياً لتحديد إمكانية استخدامه وتكاليفه. إذا كانت هناك حاجة إلى تكنولوجيا أو مهارات مختلفة فإن صنع نموذج أصلي سوف يضع مثل هذه القضايا تحت الأضواء قبل الإنتاج الكامل.
- اختبار السوق: اختبر المنتج الجديد وبعض أنشطة التسويق المبدئية المتعددة لقياس الطلب والقوة التنافسية. يقوم محرك البحث جوجل **Google** بفحص شامل لكل تغير في خدماته البحثية قبل أن يتخذ القرار النهائي؛ نظرًا لأن كل شيء أصبح الآن على الإنترنت، تستطيع الشركة تجربة نواحي مختلفة وحجم التغذية الاسترجاعية لاتخاذ قرار سريع[9].
- المتاجرة: قدِّم المنتج الجديد في بعض المناطق أو عبر السوق بأكمله، مع دعم القناة، والتسعير، واستراتيجيات الترويج.
- مراقبة رد فعل العميل: إذا لم ينجح منتج جديد كما كان متوقعًا، تواجه الشركة قرارات حول تغيير خليط التسويق (ويشمل المنتج)، أو إعادة مكانة المنتج أو دفعها للوراء، يراقب جوجل استخدام المنتج عن قرب، وقد عرف عنه وقف منتجات

جديدة بسرعة إذا فشلت في جذب العديد من المستخدمين[10]. نستطيع أن تـتعلم الكثـير من الدروس القيمّة حتى لو لم يكن رد فعل العميل إيجابيًا كما كنت تأمل.

إن الشركات، في العديـد مـن الحـالات تتخـذ القـرارات حـول المنتجـات الجديـدة وحركـة دورة الحيـاة لتجنـب أو لتقليل التفكيك والتبديل - والسماح لمنتج جديد أن يتكلـف أكثر مما يستحق أو أكثر من المنتجات الموجـودة بالفعـل. إن عملية التفكيك والتعديل لا محالة من القيـام بهـا في أسـواق التكنولوجيا العالية، حيث دورات الحياة قصيرة نسبيًا لأن المنافسين يتسابقون لإصـدار المنـتج التالي المفاجئ. تعتقد الشركات، عادة، إذا لم تسـتخدم سياسـة التفكيـك والتبـديل لمنتجـاتهم الخاصة فإن المنافسين سوف ينتهزون الفرصة لخطف كلا من المبيعات وعلاقـات العمـلاء، إن المسوِّقين، في بعض الحالات، قد يعاودون الحصول على منتج ما لبعض الاستخدامات الأخـرى، والقطاعات أو الأسواق. إذا كانت عملية التفكيك والتعديل تثير القلق.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

هل يجب أن تعزز منتجك قبـل أن يخطـف الفرصـة منافس آخر.

قامت جنرال موتورز، على سبيل المثال، بتصنيع جهاز فوق سمعي لتقطيع الحواف منذ ما يزيد عن ثلاثين عامًا، وقد طورت للصين بوجه خاص، منذ وقت قريب جهـاز سـكانر فـوق صوتي يمكن حمله كجزء من خطة التسـويق لزيـادة حصـة السـوق في آسـيا. بعـد أن قامـت الشركة بتحسين جودة التصوير المقطعي الفوق صوتي عامًا بعد عام بدأ المشترون خارج الصين يهتمون بهذه القطعـة متعـددة الاسـتخدامات. توسـعت جـنرال موتـورز، اسـتجابة لـذلك في التوزيع حول العالم وانتهت إلى تعديل منتج متميز إلى قطاع كبير يدر ربحًا هـائلاً ويمكـن أن يقف في وجه الممولين الآخـرين. وبـدلاً مـن تفكيـك وتعـديل مبيعـات لمعـدات أخـرى فـوق صـوتية، فـإن هـذه المنظومـة التـي يمكـن حملهـا قـادت الشركـة إلى فـرص جديـدة لحصـد الأرباح[11].

خطوط المنتج وخليط المنتج Product Lines and the Product Mix

إن استراتيجية المنتج في خطتك التسويقية يجب أن تغطي أيضًا إدارة كل خط إنتاج (المنتجات المرتبطة إلى حد ما)، وإجمالي خليط الإنتاج (تشكيلة من جميع خطوط المنتج المقدمة). يجب أن تقوم بتحليل الخليط الموجود كجزء من الوضع الراهن بعد اختبار كل منتج أو خط بمفردة، تستطيع أن تأخذ القرارات الخاصة بالطول والعرض لخطوطك وخلطاتك. هناك طريقة لتنمية مشروعك وهي ضم ماركة معروفة إلى منتجك الجديد والتي تعد إضافة إلى خط المنتج الموجود بالفعل بجانب إنشاء خط فرعي. وهناك طريقة أخرى هي التخطيط للتوسع في الماركة (أو الصنف)، ووضع ماركة راسخة في السوق على منتج جديد بتصنيف جديد لقطاع جديد من العملاء.

نظرًا لارتفاع تكلفة التطوير الكامل لمنتجات جديدة، فإن العديد من المنتجات المقدَّمة هذه الأيام هي بالفعل عبارة عن امتدادات وتوسعات للمنتج. إن قسم الوجبات الخفيفة فريتو لاي **Frito-Lay** التابع لشركة بيبسي، لديه أكثر من أربعين فرعًا (بعد تنوع النكهات، تنوع التعبئة والتغليف، ومنتجات الإقليم الخاصة) في مرحلة التطوير في وقت واحد لدعم المكانة التنافسية في الهند على سيل المثال[12]. قد ترغب في التفكير في تطوير منتج محدود الوقت أو نوع محدود، اعتمادًا على سوقك، مواردك وتصنيف منتجك. تقوم شركة بيبسي بتطبيق هذا الأمر مثلمًا يفعل باقي المسوِّقين.

منتجات محدودة الوقت ومحدودة العدد Limited-time and Limited-edition products. يتم تسويق المنتجات محدودة الوقت خلال فترة معينة، أما المنتجات محدودة العدد فهي تقدم مرة واحدة وبكميات قليلة. تطلق شركة بيبسي، على سبيل المثال سنويًا في اليابان مشروب مختلط بنكهة الصودا خلال فترة الصيف فقط - على أمل أن يهرع محبي كل ما هو جديد أو غير مألوف إلى المجال لتذوق هذه النكهة محدودة الوقت مثل مشروب "البطيخ المملح". ظلّت شركة ماكدونالدز منذ عام 1982 تضيف ساندوتاتش ماكريب **McRib** إلى قائمة طعامها في بعض المواقع المختارة لأسابيع قليلة كل عام، يندفع محبو ماكدونالدز عند وجود الساندوتشات لأنهم لا يعلمون متى ستضاف مرة أخرى إلى قائمة الطعام, أصدرت مطاعم

بيرجر كينج **Burger King** حديثًا، نوعًا من الآيس كريم بطعم البيكون والفانيليا يضاف إليه طبقة علوية حلوة ومالحة تشمل اللحم المقدد.

أصبحت المنتجات محدودة العدد شائعة في الأماكن التي لا تقدم الطعام. مثل أحذية **Nike Ari Yeezy II** التي قامت بتصميمها شركة كاني وست **Kanye West** والتي تم بيعها بسرعة كبيرة، كما باعت شركة آستون مارتن **Aston Martin** جميع سياراتها الفارهة **Dragon 88** التي أنتجتها خلال عام 2012، وهي سنة التنين في الصين، تجذب المنتجات محدودة الوقت ومحدودة العدد الانتباه لأنها جديدة، نادرة، وتوحي بالأناقة. يشعر العملاء بالسعادة (وقد يحصلون حتى على المكانة الاجتماعية)، إذا استطاعوا شراء شيء مرغوب إلى حد كبير ولكنه محدود العدد - حتى وإن اضطروا إلى دفع سعرًا أعلى مقابل اقتنائه. يعلق الكثير من المشترين على هذه المنتجات عن طريق الفيس بوك، تويتر، أو أي وسيلة تواصل اجتماعية أخرى، مما يمثل قوة دافعة عن طريق الكلام تجعل من الصعب على المسوِّقين المسيطرين على الإعلام مواكبتها. قد يُقدم المنتج، في بعض الحالات، كوسيلة لإلقاء الضوء على الماركة أو على قدرات الشركة الفريدة من نوعها، مما يعني أن الأهداف المالية تعد من الأمور الثانوية بالمقارنة بالأهداف التسويقية. ولكن المنتجات محددة الوقت أو محددة العدد لا تصلح لكل مسوّق. يجب ألا تحاول الشركات تحويل الموارد من المنتجات الرئيسية من أجل السعي وراء نكهة ما أو موضة ما، بدون الخضوع لتحليل للمشروع[13].

إن تقصير أو تضييق الخطوط أو الخلطات قد يساعدك على التركيز على مواردك وعلى المنتجات والقطاعات الواعدة لإحيائها، صيانتها أو نموها. إن خطوط المنتج الطويلة أو خليط المنتج الواسع يتطلب دائمًا المزيد من الموارد للتطوير والاستدامة، ولكنها تساعد الشركات الغنية على النمو والسعي وراء أهداف طموحة. بالإضافة إلى ذلك فإن الخطوط الطويلة أو الخلطات الواسعة قد تكون شديدة الأهمية للشركات التي تعمل في العديد من الأسواق، لأن المسوّقين يستطيعون التخطيط لاستخدام فروع ممتدة من أجل جذب قطاعات معينة في كل منطقة.

تخطيط التصنيف **Planning Branding**

إن التصنيف هو استخدام الشركات، التصميمات والرموز لإعطاء المنتج هوية مميزة وجعلها مختلفة عن المنتجات المنافسة. بعد أن يتعلم العملاء ربط الماركة بالقيمة التي نشأت من مجموعة معينة من عناصر المنتج (مثل السمات، الفوائد والجودة) يتم تبسيط عملية اتخاذ القرار بشراء روتيني للماركة بدلاً من توقف تقديم أي بديل في كل مناسبة للتسوق.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

انتبه لرموز الماركة ورسوخها لأنهما من الممكن تميزهما كأسماء للماركة.

ضع في الاعتبار، عند وضع خطتك التسويقية، أي من هذه الأساليب التالية سوف تختارها لتحديد أسماء الماركة لمنتجاتك:

- اسم الشركة والماركة الخاصة: مثل كوزتيارد التي تصدرها ماريوت، ماريوت باركيز.
- الاسم الخاص: لمنتج ما، لتصنيف ما أو لاستهداف قطاع معين. إن انفينتي **Infiniti** ونيسان **Nissan** ماركتان منفصلتان، تحت ملكية نيسان والتي تتحرك تجاه قطاعات مختلفة لمشتري السيارات وعربات النقل.
- ماركة بملصق خاص: تستخدم عن طريق تاجر تجزئة أو تاجر جملة واحد مثل ماركة كيركلاند **Kirkland** التابعة لشركة كوستكو **Costco**.
- ماركات متعددة بالتصنيف المشترك: حيث تضع شركتان أو أكثر ماركاتهم على منتج واحد، أو عن طريق التصنيف طبقًا لنوع المكونًات، حيث يتم إبراز الماركة القائمة على المكوّنات بجانب ماركة المنتج. إن مكسب جميع الماركات يتم بالتزامل مع بعضها البعض. وقد تم تشجيع المستخدمين الموالين لماركة واحدة على تجربة منتجات أخرى عن طريق منتجات أخرى.

تستخدم شركة يونيليفر **Unilever** أسماء ماركات خاصة (شورية كنور **Knorr**، ومسحوق تنظيف أومو) ولكنها تظهر ماركة الشركة على غلاف التعبئة، حتى يمكن للعملاء الذين يفضلوا منتجًا خاصًا ربطه بالشركة الأم، ومن المحتمل أن يقوموا بتجربة المزيد من منتجات يونيليفر[14]. تطبق نستلة لنفس الشيء بنفس الأسباب.

وهناك مخاطرة واحدة وهي أن التجربة السيئة مع إحدى منتجات الشركة قد تؤدي إلى تجنب منتجات أخرى تحمل ماركة الشركة.

يجب أن تكون الماركات مميزة ويمكن تذكرها بسهولة، كما يجب أن تكون أيضًا محمية قانونيًا في العالم الفعلي والعالم الرقمي، وأن تناسب الأسواق العالمية أو عند توسع الشركة عالميًا. تأكد من أن الماركات تنم عن بعض الفائدة للسوق المستهدفة وأن تكون جذابة (سواء تم التعبير عن ذلك بالكلمات، بالصور، أو بالأصوات). إن الماركات التي تقدم على الإنترنت غير محصّنة طبقًا للخطوط التوجيهية الأساسية للتصنيف. أصبح أمازون دوت كوم وجوجل بين الماركات القوية، المميزة والقيّمة من خلال أداء دائم متناسق ودعم لخليط التسويق، بينما ماركات الإنترنت التي ليس لديها تباينات ومميزات واضحة أو تعزيزات تسويقية قد ناضلت أو أن هناك طلبات عليها من الآخرين. تظهر جوجل بانتظام على أعلى قوائم الخبراء أو قريبة من ذلك لأكثر الماركات قيمة في العالم[15].

يمكنك الفوز بمزايا طويلة الأجل عند تقديم ماركة قوية، مثل الحصول على ثقة أعداد أكبر من العملاء وولائهم، مكانة تنافسية أقوى، والقدرة على وضع سعر أعلى أو الاستمتاع بهوامش ربح أعلى. خلال الأزمة المالية الحالية في أوروبا، استطاعت ميشلين **Michelin** أن تجدد خط المنتج طبقًا لأسعار إطار العجلة، مع زيادة المبيعات في المستقبل، واستهداف الأرباح نظرًا لقوة ماركتها. وكما نوه مدير التسويق قائلاً: "عندما تواجه أزمة ما، فإن الماركة القوية هي التي يتجه إليها العملاء". "وفي الحقيقة إن إطارات ميشلين غالية إلى حد ما عن الماركات الأخرى، ولكن لديك ضمان الأمان والجودة، وهذا هو ما يجب علينا أن تقدمه"[16].

إن قدرات التصنيف التي تمت خلال عملية التخطيط مرتبطة بشدة بمكانة المنتج وبعض أنشطة التسويق الأخرى لبناء علاقات العملاء من خلال أسهم الماركة، كما سيتم شرحه في الجزئين التاليين.

التصنيف والمكانة Branding and Positioning

إن كل مستهلك أو منتج تجاري يواجه نوعًا من التنافس في السوق، من منافسين مباشرين (شركة **Huggies** التي تنتج الحفاضات التي يمكن التخلص منها تتنافس مع مثيلتها بامبرز **Pampers**)، ومع بعض البدلاء (حيث تتنافس هاجير المعدّة للتخلص منها مع الحفاضات من القماش) أو كليهما. إن الماركة لا تحدد فقط هوية منتج معين، ولكنها تُذكِّر العملاء بالقيمة التي تحدد المنتج بعيداً عن المنتجات الأخرى، وتجعله أكثر تميزًا وتنافسًا. يمكن أن تؤثر الشركة ولكنها لا تستطيع السيطرة على مفاهيم العميل، ولكنها، تستطيع مراقبة ميزات المنتج، فوائده، تصميمه، وبعض نقاط التباين الأخرى التي تخص العملاء. يجب أن توضع المتانة في الاعتبار، إذا ما تضاربت استراتيجية خليط التسويق أو عملية التنفيذ مع المكانة، فقد يعاني العملاء من الارتباك حول ماهية الماركة أو هدفها.

ازدهرت أميركان اكسبريس لتأكيدها على الفوائد التي يُعلِّي عملائها من قيمتها، وكانت في قلب مكانة الماركة على مر عقود طويلة. وأخيرًا فقد حققت الشركة المزيد من الشخصية في تعاملات العملاء عن طريق التجنب الشديد للحوارات المكتوبة.

أمريكان أكسبريس **American Express**. لقد وضعت هذه الشركة الخاصة بالخدمات المالية نفسها باعتبارها من الشركات المحترمة العالمية التي تقدم خدمات مالية آمنة موثوق بها، ومناسبة مدعمة بخدمة عالية الجودة طوال اليوم. امتدت هذه المكانة إلى ما بعد التحويلات الفردية عبر كروت الائتمان. إن رسالتها تدور حول إقامة علاقات طويلة الأجل، بغض النظر عن متى وأين يستخدم العملاء هذا الكارت سواء من خلال خدمة الإنترنت، عبر الهاتف، عن طريق تويتر، أو عن طريق أساليب أخرى. يقول رئيس إدارة التسويق: "إن العلاقات العميقة القائمة على تقديم الخدمة هي السبب في استمرارها حتى مع تغير أسلوب عملها".

تسعى أمريكان أكسبريس جاهدة، بدلاً من تدريب موظفيها الذين يعنون بالعملاء على توفير المال بإنهاء المحادثات الخاصة بالخدمة بأسرع ما يمكن أو اتباع نص مكتوب خلال المكالمات الهاتفية، إلى إشراك العملاء ومهنتهم، من أجل بناء العلاقات. إن موظفي خدمة العملاء مفوضون للاستماع، تقديم المساعدة، بجانب التميز، موجهون طبقًا لما يروه في تفصيلات

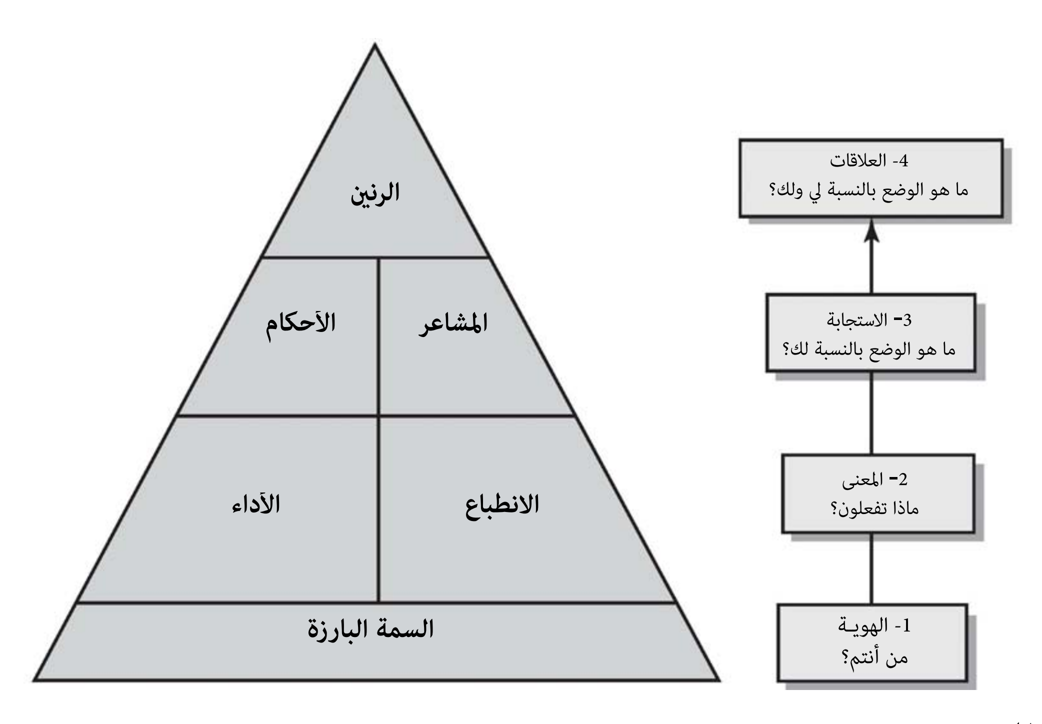
حساب كل عميل وتاريخ أنماط استخدام كروت الائتمان. يذكر رئيس إدارة خدمة العملاء: "إن المشكلات تمثل نسبة شديدة الصغر لكيفية تفاعل العملاء مع أميريكان أكسبريس. إن ما تعلمناه هو أن قوة هذا التفاعل تعطينا الفرصة لتوسيع مفهومنا عن الماركة بأكثر السبل إيجابية"[17].

قوة أسهم الماركة **The Power of Brand Equity**

كلما زادت قوة الماركة، كلما شجعت ولاء العميل وزادت من قيمته طوال حياة العميل وهو إجمالي المال الذي ينفقه العميل على ماركة ما أو مع هذه الشركة خلال العلاقة بأكملها ، فعلى سبيل المثال، ليس من الضروري

<u>نصيحة للتخطيط</u>

إن علو سهم الماركة قد يساعد في الدفاع عن الحصة عند نضوج المنتج أو مواجهته لمنافسة شرسة.



المصدر:

Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006) Fig. 25 p.79

على أمازون، على سبيل المثال، أن تحقق ربحًا كبيرًا من جهازها كيندل تابلت وقُراء الكتاب الإلكتروني لأنها تستطيع أن تعتمد على المكسب من كتب الإنترنت العديدة وبعض المحتويات الأخرى (والمنتجات) التي سيقوم بشرائها العملاء لسنوات عديدة عن طريق أمازون بعد امتلاكهم أحد منتجات كيندل[18]. حظيت ماركات كيندل وأمازون بطفرة عالية زادت من قيمة أسهم الماركة والتي تعد قيمة إضافية يلاحظها العملاء تعزز من ولائهم طويل الأجل لهذه الماركة.

إن الذي يعطي الماركة ميزة خاصة، طبقًا لما هو ظاهر في الشكل التوضيحي 8-6 ليس كافيًا لتحديد قيمتها. تتحقق قيمة الماركة القوية في قمة الهرم حيث ترن أصداء الماركة في آذان العملاء من خلال علاقة مستمرة تتسم بالولاء، ومواقف إيجابية تجاهها، مع الشعور بالارتباط القوي بهذه الماركة. إن جميع عناصر خليط التسويق لديها القدرة على الإسهام في توفير القيمة، وهي السبب في ضرورة تحديد أهداف للعلاقات في كل خطة تسويقية سنوية، تشمل برامج لدفع العملاء إلى أعلى قمة هرم قيمة الماركة.

خاطب الوعي بالماركة، الأفضليات والقيمة في خطتك التسويقية لأن أي ماركة قوية يمكن أن تقي شركتك من التهديدات التنافسية وتدفعها لتصبح أكثر نموًا وازدهارًا، إن الماركات الترفية، بوجه خاص، يجب أن تسعى لبناء مشاعر إيجابية بجانب الثقة، وبالتالي ستساعد في تقليل مفاهيم العملاء عن المخاطرة في الشراء وتعزز ولائهم مع مرور الوقت[19].

عندما تغطي خطتك منتج جديد أو أحد الفروع، تساءل إذا كانت ماركتك لديها صورة إيجابية تتماشي مع احتياجات القطاع المستهدف وتوقعاته ومفاهيمية. فكَّر في الشركة العملاقة السويسرية للأطعمة والمشروبات نسلة التي تسوق إعدادًا كبيرة من ماركات الأطعمة والمشروبات. إن آلات القهوة التي تقدم كوبًا واحدًا وأكياس البن التي حازت نجاحًا كبيرًا ساعدت أيضًا في نجاح ماركة نيسبرسو **Nespresso**، وفي رفع قيمة ماركة الشركة وقهوتها المعروفة نيسكافيه **Nescafé**. إن المحلات الأنيقة التي تقدم ماركة نيسبرسو ومكانتها المتميزة ساعدت في دعم المفاهيم الإيجابية لماركة الشركة. إن قوة أسهم

الماركة وصلتها الطويلة مع منتجات القهوة، دفعت نستلة إلى التوسع في تقديم المنتجات من ماركات نستلة في المطاعم والمنشآت الكبيرة التي تشتري آلات صنع القهوة[20].

في نهاية الأمر، إن العميل هو الذي يقرر فائدة الماركة بالنسبة له وما يشعر به حياله. يمكنك أن تؤثر في الصفة المميزة، الأداء، الأحكام، والرنين، ولكن ليس لديك سيطرة مباشرة على تفكير العملاء حول الماركة أو تصرفهم حيال ماركتك.

ملخص **Summary**

إن استراتيجية المنتج، في خطة التسويق تغطي القرارات حول السمات، المكاسب، والخدمات المرتبطة بها، الجودة والتصميم؛ التعبئة والتغليف والملصقات؛ تنمية وإدارة المنتج؛ وتصنيف الماركة. يمكن أن تكون المنتجات سلعًا ملموسة، خدمات، أماكن، أفكار، منظمات أو أفراد. إن السمات هي الميزات التي تعطي القدرة للسلعة، أو الخدمة لأداء وظيفتها المطلوبة، توليد المنافع - الحاجة إلى نتائج مرضية يتطلبها العميل من المنتج. إن الخدمات الإضافية المرتبطة بالمنتج تولّد فوائد قيمّة لإرضاء احتياجات العميل كجزء من استراتيجية المنتج.

إن جودة المنتج تعني مدى رضاء العميل عن المنتج وارتباطه الوثيق بالتصميم. إن عملية التعبئة والتغليف ووضع الملصقات تولّد القيمة للعملاء (عن طريق تقديم فوائد ومزايا مثل تخزين المنتجات، الحفاظ عليها في أمان شرح المكوِّنات والاستخدام) وللشركات والمنظمات (بتلميع صورة المنتج، التواصل بين السمات والفوائد وجذب المصالح). يجب أن تشمل خطة التسويق التخطيط لدورة حياة المنتج (التقديم، النمو، النضج، والانحسار)، لتطوير جيد للمنتج، ولإدارة كلا من خطوط المنتج وخليط المنتج. إن تصنيف الماركة يعطي المنتج هوية مميزة ويجعله مختلفًا عن المنتجات المنافسة. بجانب ذلك. فإن تصنيف الماركة يُدعم المكانة المختارة لمنتج ما في قطاع مستهدف ويساعد في إقامة علاقات مع العملاء من أجل ولائهم طويل الأمد وإعطاء قيمة للماركة.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة Your marketing Plan Step by Step

الآن أنت على استعداد لوضع خطة لخليط التسويق، استخدم الأسئلة التالية كنقاط مبدئية لاتخاذ القرارات حول إستراتيجية المنتج والماركة. وثّق أجوبتك في خطتك التسويقية.

1- عند استخدام معرفتك بالسوق وبقطاعك المستهدف. حدد احتياج واحد لعميل واحد على الأقل تزمع إرضائه. ما هي السمات التي يشملها كل منتج؟ وما هي الفوائد التي ستولدها هذه السمات؟ كيف يمكن لهذه الفوائد أن تخلص القيمة للمستهلكين عن طريق إرضاء احتياجاتهم؟ كن محددًا قدر الإمكان.

2- ألق نظرة أكثر قربًا للسمات والمزايا التي حددتها. ما هي الوظائف الأساسية التي يجب أن تُولدها سمات المنتج لتحقيق احتياجات العملاء وأدنى قدر من توقعاتهم بالنسبة للجودة؟ هل هناك ميزة أو سمة باهظة التكلفة يصعب ضمها إلى المنتج المصنع من أجل المنافسة أو لا يتماشى مع أهداف خطتك التسويقية؟ ما هي البدائل المحتمل ملاءمتها لهذا الوضع؟ ما هي نوعية المنتجات الفعّالة، وهل يجب أن تسعى لمزايا تنافسية من خلال جودة متفوقة؟

3- ما هي الخدمات الإضافية، إذا وجدت، قد تعزز من قيمة عرضك؟ هل ستخطط لتقديم خدمات إضافية لأي من العملاء، ولكل العملاء أو لشرائح مختارة، لماذا وكيف؟ ما هي المضامين الحالية لهذه الخدمات؟

4- من هم المنافسون (إن وجدوا) الذين يتنافسون على أساس التصميم المبتكر أو التعبئة التي تتميز بالإبداع؟ هل تستطيع أو هل يجب أن تصمم أو تعيد تصميم منتجك و/ أو طريقة التعبئة والتغليف لتحسين موقفك التنافسي أو لتعزيز الجانب الجمالي لمنتجك؟ ما هي المتطلبات القانونية التي تتبعها في تصميم ووضع الملصقات الخاصة بمنتجك؟ ما هي متطلبات التعبئة ووضع الملصقات التي لدى أعضاء القناة لمنتجات من مثل هذا النوع؟

5- هل منتجك الجديد جاذب لبعض العملاء الذين ينجذبون أيضًا لأحد منتجاتك القائمة بالفعل؟ هل يمكنك أو هل يجب عليك تجنب تفتيت مبيعات منتجك أو منتجاتك الحالية، واضعًا في الاعتبار الوضع التنافسي؟ ضع في اعتبارك دورة حياة المنتج عند التفكير في هذه القضية.

6- هل ستصدر ماركة باسم الشركة، باسم شخص، ملصق لماركة خاصة أو ماركات متعددة. لماذا؟ هل يمكنك أن تميز بين أفضل منتجاتك بتعديل ماركتك أو المشاركة في تصنيف الماركة مع شركة أخرى؟ هل تتواءم خطط منتجاتك بمكانة ماركتك وصورتها؟ ما الذي يمكنك فعله حتى تصبح ماركتك أكثر جدارة، وتميزًا، وجاذبية، وتقديرًا. عند الوضع في الاعتبار ماركتك، وخططها، والبيئة التنافسية، ما الذي يمكنك فعله لرفع مستوى الولاء للماركة وتحقيق نوع من التميز في حياة العملاء؟ ما الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرارات الخاصة بماركتك؟

الهوامش **Endnotes**

1- Richard Verrier, "Fandango and Moviefone Dial Up New Partnership," *Los Angeles Times*, May 23, 2012, www.latimes.com.

2- Stephen Betts, "Midcoast Wood Products Firm Finds Success in Catering to Customers' Wishes," *Bangor Daily News* (*Maine*), August 26,2012, www.bangordailynews.com; Rupal Parekh, "Personalized Products Please but Can They Create Profit?" *Advertising Age*, May 21, 2012, p. 4; B. Joseph Pine 11, "Beyond Mass Customization," *Harvard Business Review*, May 2, 2011, http://blogs /hbr.org.

3- Blair Kamin, "Building Comfort from Within," *Chicago Tribune*, June 8, 2012, www.chicagotribune.com.

4- Ira Boudway, "Fancy Swedish Helmets Coming to a Ski Slope Near You," *Bloomberg Businessweek*, June 7, 2012, www.businessweek.com; Deborah Arthurs, "Is the Airbag in Your Collar the Crash Helmet ofthe Future?" *Daily Mail* (*London*), May 1,2012, www.dailymail.co.uk.

5- Jenni Spinner, "TerraCycle Launches Cigarette Package Recycling," *Packaging Digest*, June 4, 2012, www.packagingdigest.com.

6- Labonita Ghosh, "Green Drive Makes Coca-Cola & Pepsi See Red Once Again," *Economic Times* (*India*), February 23, 2012, www.economictimes.indiatimes.com.

7- Sheila Shayon, "UPS: Packaging Sustainability for Pearl Jam and You, Too," *BrandChannel*, June 11, 2012, www .brandchannel.com; Eve Troeh, "Brown Goes Green," *Marketplace*, December 19, 2011, www.marketplace.org.

8- Zack Whittaker, "Can RIM Survive Until Blackberry 1O?" *ZDNet*, May 29, 2012, www.zdnet.com; Ashley Vance, "H.P. and Palm-P.D.A. Powerhouses Unite," *New York Times*, April 30, 2010, www.nytimes .com; Tom Krazit, "Can a Palm Pre Multitask Better than an iPhone?" *CNet*, May 7, 2009, www.cnet.com.

9- Miguel Helft, "Data, Not Design, Is King in the Age of Go ogle," *New York Times*, May 10, 2009, p. BU-3.

10- Juan C. Perez, "Google to Discontinue Mini Search Appliance, iGoogle, Other Products," *PC World*, July 3, 2012, www.pcworld .com; Christina DesMarais, "Dead Google Products Pile Up," *Inc.*, November 28, 2011, www.inc.com.

11- Vijay Govindarajan, "Reverse Innovation and the Myth of Cannibalization," *Forbes*, April 29, 2012, www.forbes.com.

12- "PepsiCo's Frito-Lay Lines up 50 New Products to Counter Rivals," *Economic Times*, June 12, 2012, http://economictimes .indiatimes.com.

13- "Fans Line up for Limited Edition Kanye West Nikes," *WCN News* (*Mount Pleasant*, *S.c.*), June 11, 2012, www.abcnews4.com; "Just in Time for Summer: Salty Watermelon Pepsi," *WCVB News* (*Boston*), June I, 2012, www.wcvb.com; Nicole Carter, "The McRib's Magic Marketing Sauce," *Inc.*, October 25, 2011, www.inc.com; "Burger King Betting on Bacon Sundae," *WCBS News* (*New York*), June 12, 2012, www .cbsnews.com; "Beijing Auto Show 2012," *ling Daily*, April 24, 2012, www.jingdaily.com.

14- "Can Unilever's Brand Fit All?" *Marketing*, January 21, 2009, p. 14.

15- Don Reisinger, "Apple Again the World's Most Valuable Brand; Google Third," *CNet*, May 22, 2012, www.cnet.com.

16- Rupal Parekh, "Meet the Woman Behind the Michelin Man," *Advertising Age*, June 11, 2012, www.adage.com.

17- Geoff Colvin, "Can I Help You?" *Fortune*, April 30, 2012, pp. 62-68; John Adams, "American Express Adds Geolocation, Analytics to Its iPhone App," *American Banker*, May 22, 2012, n.p.; Kunur Patel, "AmEx Tests New Ways to Transact in Social Media," *Advertising Age*, 'May 14, 2012, p. 36; Daniel Wolfe, "Amex Plants Its Digital Wallet in FarmVille," *American Banker*, May 23, 2012, n.p.

18- "The Customer Lifetime Value Equation: Will It Pay Off for Tech Companies?" *Knowledge@Wharton*, December 7,2011, http://know1edge. wharton.upenn.edu.

19- Won-moo Hur, Minsung Kim, and Y ounghee Song, "Brand Trust and Affect in the Luxury Brand-Customer Relationship," *Social Behavior and Personality*, March 2012, pp. 331-338.

20- Louise Lucas and Haig Simonian, "Rivals Eye Nestle's Captive Coffee Market," *Financial Times*, March 9,2012, www.ft.com; Dermot Doherty, "Nestle Selling New Coffee Machines as Recipe for Growth," *Bloomberg*, June 4,2012, www.bloomberg.com.

الفصل السابع

تطوير استراتيجية التسعير

Developing Pricing strategy

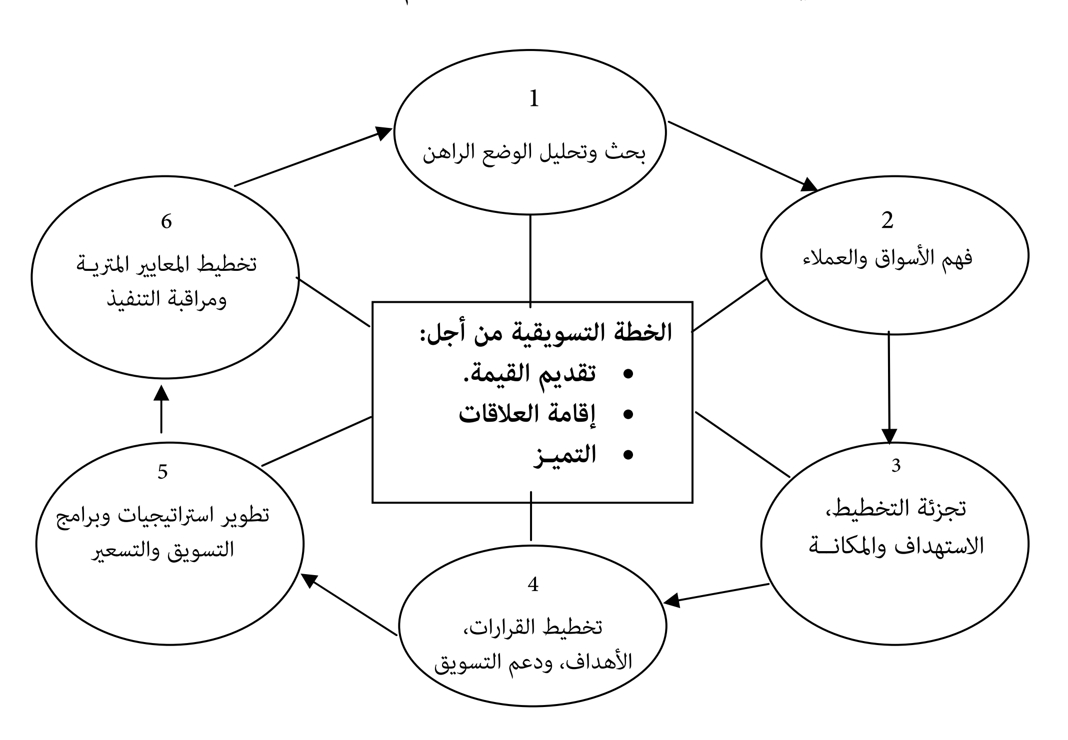
محتوى هذا الفصل

نظرة عامـة

إن قرارات التسعير - التي تم تشكيلها خلال الخطوة 5 لعملية التخطيط التسويقي، كما يتضح في الشكل التوضيحي 1-7 من الأمور الحيوية لأنها تنتج الإيرادات مباشرة، بينما وظائف التسويق الأخرى تتطلب استثمارات مالية، وقتية بجانب الاستثمار في الجهد. إن السبب الآخر للاهتمام الشديد بالتسعير هو قدرتك على تنفيذ هذه القرارات بسرعة أكبر وبأقل التكلفة من قدرتك على تنفيذ التغييرات في عناصر أخرى لثلاث

خلطات من التسويق، سيكون هناك أوقات ستحتاج فيها إلى قـدرتك عـلى تغيـير التسـعير في أقصر وقت، اعتمادًا على تطوير البيئة التسويقية المتحركة.

ستتعلم في هذا الفصل، بعـض الأمـور حـول مفـاهيم العمـلاء للقيمـة والسـعر، وكيـف تعمل المتطلبات، ودور التسعير في خطة التسويق. ثانيًا، سـوف تـرى كيفيـة تحديـد أهـداف التسعير، وما إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية ستؤثر في قرارات التسـعير. أخـيرًا سـتلقي نظرة أكثر دقة على لماذا وكيف يجب على خطتـك التسـويقية التعامـل مـع تطبيـق الأسـعار، والاعتراف بأن التسعير الفعّال هو خليط من القيمة والعلم.



الشكل التوضيحي **7-1** التخطيط التسويقي: الخطوة **5**

تطبيق ما لديك من معرفة

بمجرد الانتهاء من هذا الفصل، اجب على الأسئلة في الجزء بعنوان "خطتك التسويقية: خطوة بخطوة". أنظر أيضًا إلى عينة الخطة في ملحق هذا الكتاب وراجع قائمة المراجعة عندما تفكر في استراتيجية التسعير التي ستضعها. ثم وثق القرارات الخاصة بالتسعير في خطتك التسويقية.

قائمة مراجعة الفصل السابع تخطيط استراتيجية التسعير

العوامل الداخلية

- ✓ ما الذي تريد تحقيقه لشركتك من استراتيجيتك التسعيرية؟
- ✓ كيف يتأثر التسعير بالمكانة، الاستهداف وخليط التسويق؟
- ✓ ما هي تكلفة كل منتج، وكيف تؤثر في الحد الأدنى للسعر؟
- ✓ كيف يمكن للأسعار المختلفة أن تؤثر في الإيرادات، والمبيعات؟

العوامل الخارجية

- ✓ كيف يرى العملاء قيمة المنتج؟ هل العملاء يشعرون بحساسية تجاه الأسعار؟
- ✓ ما هي أسعار وتكاليف المنتجات المنافسة، وكيف تؤثر في الحد الأقصى للسعر؟
- ✓ ما هي القضايا القانونية، النظامية والأخلاقية التي يجب أن توضع في الاعتبار؟

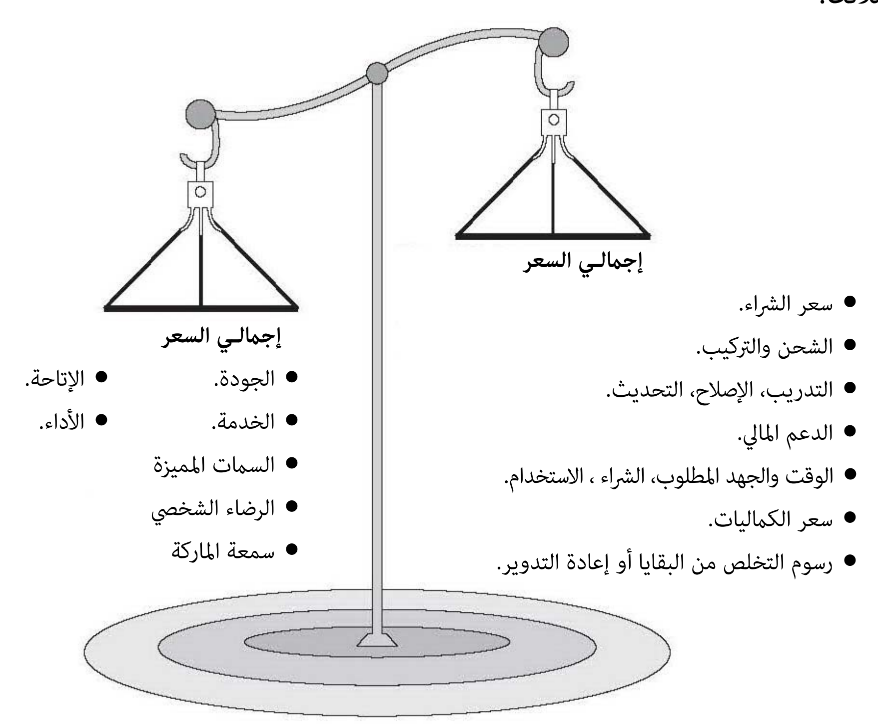
تطبيق الأسعار

- ✓ ما هي تطبيقات الأسعار المناسبة لتحقيق أهداف التسعير؟
- ✓ كيف تؤثر الموارد، القدرات، الأهداف، والاتجاهات في مرونتك في تطبيق الأسعار؟

الفهم الحالي للقيمة والتسعير Understanding Value and Pricing Today

حظيت القيمة بأهمية خاصة في هذا الجو الراهن من عدم الاستقرار الاقتصادي. عند اتخاذ العملاء قرارات الشراء وعند وضع خطط المتسوِّقين. كما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول ، يقوم العملاء بتقييم قيمة منتج ما طبقاً للتباين والاختلاف بين الفوائد الكلية التي يلحظونها وإجمالي السعر الذي يدفعونه (انظر الشكل التوضيحي 2-7) وكلما زاد الثقل الذي يعطيه العملاء للفوائد أو المكاسب والمتعلقة بالسعر الملحوظ، كلما زادت قيمة ما يلحظونه في المنتج. إذن، عند تشكيل خطتك التسويقية، استعد لبحث وتحليل القيمة من منظور عملائك؛ ضع في اعتبارك كيف يمكن تغيير المفاهيم وكيف يمكنك ربط القيمة بعملائك.

> <u>نصيحة للتخطيط</u>
>
> ابحث عن الفوائد الأساسية التي يقدرها العملاء من أجل تحقيق الاحتياجات وحل المشكلات.



الشكل التوضيحي **2-7** المفاهيم عن إجمالي المكاسب وإجمالي الأسعار

إن العملاء لا يرون، من الناحية العملية، قيمة المنتج كعامل منعزل: وعلى العكس ينظرون إلى القيمة داخل مضمون الفوائد والمكاسب وأسعار المنتجات المنافسة أو البديلة وأيضاً داخل بيئة التسويق.

يقارن العديد من العملاء بأسلوب روتيني الأسعار عن طريق البحث على الإنترنت أو باستخدام أسلوب مقارنة الأسعار قبل اتخاذ قرارات الشراء - والتي تؤثر في مفاهيمهم المتعلقة بالقيمة. حتى وإن أعتبر العملاء جميع المنتجات تم تسعيرها بأسلوب واحد (سواء كانت مفاهيمهم تتطابق مع الواقع أم لا)، لم يستطع ولا حتى اثنين من العملاء تحديد نفس القيمة على إجمالي المكاسب الملحوظة. يجب أن تشمل خطتك، في حالة تعزيز القيمة، قدرتك على الإضافة إلى المكاسب المرئية (عن طريق تحسين الجودة أو تقديم ميزات جديدة)، أو خفض السعر المرئي (بتخفيض سعر الشراء أو تقديم دعم مالي يمكن تحمله).

إن النزعة المتطورة تجاه شراء المجموعات والصفات اليومية غيَّرت معادلة القيمة في بعض المناطق، وهو شيء يجب أن تضعه في الاعتبار عند إعدادك للخطة، عند تركيز العملاء عل أسعار الشراء، يواجه المسوّقون - الذين يدعون إلى الشراء الجمعي والعمل على مواقع الصفقات اليومية - عدداً من التحديات.

الشراء الجمعي والصفقات اليومية **Group buying and daily deals**. يحظى الشراء الجمعي بشعبية كبيرة في الصين منذ عام 2005. وهو معروف محلياً باسم توانجاون **tuangonu**. واكتسح الدولة بأكملها عندما شكّل العملاء مجموعات (شخصية، على الإنترنت وعبر الهواتف الذكية) لاستخدام قدرتهم على المساومة للحصول على تخفيضات على كل شيء من التليفزيونات وحتى السيارات. إن المفاوضات مع المحال وبعض أعضاء القنوات الأخرى أدّت إلى زيادة الحجم وتخفيض الهامش للمسوِّق، بجانب توفير ضخم للمشترين. والآن، فإن مواقع الصفقات اليومية (مثل **LivingSocial.com**) بدأت في الصعود في الولايات المتحدة الأمريكية وما ورائها، بعرضها على المشتركين سلع وخدمات مخفضة لفترة محدودة للغاية بمجرد نقرتين. وقد ظهرت فجأة وبسرعة مواقع الصفقات الراقية لخدمة قطاعات

عالية مستهدفة مثل محبي الكلاب، المشترين "الخضر" والشخصيات العسكرية، عملت آلاف مواقع الصفقات اليومية عن طريق لاعبين محليين ودوليين يخدمون الصين الآن بجانب بعض الدول الآسيوية الأخرى، مدعمة بالتبني السريع لتكنولوجيا الهاتف الذكي والاهتمام المستمر بالصفقات والمساومات التسعيرية.

إن رجال الأعمال الأصغر، بوجه خاص شاهدوا مواقع الصفقات اليومية كطريقة جيدة لتقديم أنفسهم لأعداد كبيرة من العملاء الجدد في وقت واحد، بحجة أن العملاء الراضين قد يعودوا للشراء بأسعار مألوفة اعتيادية، إن التركيز على السعر المنخفض يخاطر بإلقاء الظل على جانب المكاسب من المعادلة، بما في ذلك قيمة الماركة التي تنتج من ولاء العملاء طويل المدى. بحلول عام 2012 لم تعد مواقع الصفقات اليومية نوعًا من الإبداع أو التجديد. كما ناضل البعض لجذب رجال الأعمال والمشترين المشاركين. اشتكى بعض المسوِّقين من ضغط التنافس من أسعار منخفضة خلال الصفقات اليومية الغير عادية والتي تحدث أضرارًا كبيرة لهوامشهم الربحية. كان هناك آخرون سعداء لقدرتهم على بيع البضائع أو الخدمات خلال فترات الكساد. إن الإثارة التي يحظى بها العملاء عند القيام بالمقايضات يجب وزنها مقابل الوقت والجهد لتحديد قيمة حقيقية للصفقة، ويحصل بالفعل على السلعة أو الخدمة قبل انقضاء ووقت الصفقة، وهو أمر يمثل أحيانًا تجربة محبطة للغاية. ماذا تعني المرحلة التالية للشراء الجمعي ومواقع الصفقات اليومية بالنسبة للمسوِّقين والعملاء[1]؟

التسعير الثابت، المتحرك، والتفاوض Fixed, Dynamic and Negotiated Pricing

يجب أن تشمل خطتك التسويقية إذا كنت ستستخدم التسعير الثابت، حيث يدفع العملاء السعر المحدد (الثابت) عن طريق المسوِّقين - الرقم الظاهر على ملصقة السعر أو قائمة الطعام - أو التسعير المتحرك، حيث تختلف الأسعار من عميل لآخر أو من موقف لآخر. تستخدم معظم خطوط الطيران التسعير المتحرك، وبعض من الفرق الرياضية تحاول تجربة ذلك. إن مسوقي العديد من فرق البيسبول التي تشمل فريق نيويورك ميتز **New York Mets**، تعديل أسعار التذاكر اعتمادًا على بعض العوامل مثل من هو الفريق الزائر، وأين الفرق المتعطلة، ومن هم الرماة (في لعبة البيسبول) الذين يبدأون أول رمية، إن كل ذلك يؤثر في الطلب على التذاكر. هناك العديد من المؤسسات

الثقافية مثل متروبوليتان أوبرا **Metropolitan Opera** تتبنى أيضًا التسعير المتحـرك لزيـادة إيراداتها من الأحداث ذات الطلب العـالي وبيـع المزيـد مـن التـذاكر للأحـداث ذات الطلـب المنخفض[2].

تدعو بعض خطط التسويق بين المشروعات التجارية إلى التسعير التفـاوضي حيـث يـتم التفاوض حول التسعير بين البائع والشاري، وهناك أسلوب آخر للتسـعير مـن خـلال التسـعير طبقًا للتدليل على السلعة (المزاد العلني) حيث يقدم المشترين المناقصات لشراء بعض السـلع أو الخدمات، قد يتم هذا النوع من التسعير من خلال مزاد تقليـدي (مـثلما يحـدث في قاعـة سوثبي **Sotheby**) أو مزاد على الإنترنت (مثلما يحدث على موقع **eBay**) أو أنواع أخرى مـن المزادات. إن الشركات أو المنشآت التـي تعتمـد عـلى التسـعير التعـاوني أو التسـعير بـالمزاد لا تستطيع التنبؤ بالسعر الدقيق الذي سيحصلون عليه من بيع كل منتج، ولكن يجب أن يكون في استطاعتهم التخطـيط بحـد أدنى مقبـول للسـعر والفائـدة. فعـلى سـبيل المثـال تسـتخدم الولايات المتحدة عند تسويق الفائض الحكومي أو السلع المصادرة، المزادات على الإنترنت مع الترويج لبعض المزادات على صفحة الفيس بوك (أنظر الشكل التوضيحي 3-7).

مفاهيم العميل وطلباته **Customer Perceptions and Demand**

عندما يتصرف العملاء على أساس مفاهيمهم الخاصة بالسـعر أو المكاسـب والفوائـد، فـإن مشترياتهم تساعد في يخلق الطلب على السلعة أو الخدمة (بجانب وجـود مخـزون وعوامـل أخرى). عندما يرى العملاء أن السعر مغالى فيه بالمقارنـة بالمكاسـب، فـإنهم سـيمتنعون عـن الشراء، مما يعني انخفاض الطلب. إذا كان إجمالي المكاسب الملحوظة لعروضك يفوق إجـمالي السعر الملحوظ فمن المحتمل أن يرى العملاء قيمة المنتج ويسرعوا للشراء أو الإيجار منك، مـما يساعد في الزيادة على الطلب. وفي واقع الأمر، أصبح التـأجير أكـثر شـيوعًا في النوعيـات الغـير تقليدية من موضات الملابس ومعدات الورش وحتى المجوهرات الراقية ودهانات الزيـت. ضـع في الاعتبار أثناء وضع خطتك التسويقية إمكانيات التسعير للإيجـار بـدلا عـن التسـعير لـلشراء، مثلما تفعلها شركة **Zipcar**.



About Us

What is GovSales.gov?

GovSales is a consolidated, citizen friendly web site that makes it easy for the public to find government assets for sale.



What is available on GovSales.gov?

Find land, houses, jewelry, cars, trucks, tools, computers and many other exciting items. Check out the web site today. Thousands of items, updated daily.

How do the Auctions work?

Citizens can locate online auctions or find listings for live auctions through the GovSales.gov web site. The online auctions allow bidding on items over a period of time, typically seven days. The GovSales.gov web site also advertises when live auctions take place across the country. Live auctions are regularly scheduled and are open to the public.

What is available on GovSales.gov?

Find land, houses, jewelry, cars, trucks, tools, computers and many other exciting items. Check out the web site today. Thousands of items, updated daily.

الشكل التوضيحي 7-3 المبيعات الحكومية. موقع المزاد الحكومي.

إيجار السيارات بالساعة **Hourly Car rentals**. تقدم شركة زيبكار **Zipcar**، وهيرتز **Hertz** وانتربرايز **Enterprise** الآن عروضًا للتأجير بالساعة (والمعروف باسم المشاركة في السيارة) كبديل لملكية السيارة والتأجير باليوم. تُعد شركة زيبكار الرائدة في نموذج التسعير، بدءً بعدد قليل من السيارات في كامبردج بولاية مساشوستس، وأصبحت الآن تؤجر 9.000 سيارة بالساعة لـ 500.000 عميل بالولايات المتحدة في 15 مدينة كبرى وفي حرم 250 كلية، حيث يدفع العميل 60 دولارًا للعضوية السنوية ثم يحصل بعد ذلك على ساعات إضافية للتأجير المجاني على أساس الموقع والوقت أثناء اليوم، وبعض العناصر الأخرى التي تؤثر على الطلب. وبدلاً من زيارة كشك لإيجار السيارة. نظَّم عملاء زيبكار موقعًا إلكترونيا للإيجار أو الإيجار عن طريق الهاتف الذكي ثم استلام السيارة من أي موقف مجاور لوضع السيارات.

أصبح الإيجار بالساعة من الأعمال التجارية الجاذبة التي ازدهرت سريعًا لتصبح قطاعًا هامًا عالي الربحية. فشركة "هيرتز للطلب **Hertz on Demand**"، على سبيل المثال، لديها ما

يقرب من 100.000 عميل يستأجرون السيارة بالساعة بدون أتعاب عضوية. أشار المدير التنفيذي لهيرتز قائلاً: "لا نريد تفكيك مشروع تأجير السيارات، فإن مجمل رسالتنا هو الحصول على حجم إضافي من السوق الحالية للتأجير بالساعة". قامت شركة انتربرايز بشراء عدة شركات محلية لتأجير السيارات بالساعة وهي تتوسع الآن بسرعة مع زيادة حجم أسطولها وتغطيتها الجغرافية، يقول المدير التنفيذي لشركة انتربرايز: "إن عملية المشاركة في السيارة، لم تعد حتى الآن عملية عرض منتج ضخم في السوق، ولكننا مقتنعون تمامًا بإمكانية حدوث ذلك[3]".

إن البحث الدقيق يمكن مساعدتك على تحديد حساسية العملاء للتسعير ومستوى الطلب على المنتج، طبقًا لنقاط سعر مختلفة، تظهر هذه الحساسية عن طريق "مرونة السعر عند الطلب" والتي تحسب عن طريق قسمة التغير في نسبة مبيعات الوحدات المطلوبة على تغير النسبة في السعر. عندما يؤدي التغير البسيط في السعر إلى زيادة أو نقص ملحوظ في عدد الوحدات المطلوبة، يصبح الطلب مطاطياً، إذا خفضت سعرك، على سبيل المثال، بنسبة 20% وانتهى بك الأمر إلى بيع ضعف عدد الوحدات، ستعرف أن الطلب على منتجك شديد المطاطية أو المرونة عندما لا يمثل تغيير السعر تغييراً مطاطياً أو طلباً مرناً، إذا خفضت سعرك إلى النصف ولم تتغير مبيعات وحداتك ستعرف أن الطلب على منتجك لا يتسم بالمطاطية أو المرونة على الإطلاق. يشير الشكل التوضيحي 4-7 إلى مدى تأثير التغييرات في السعر على الطلب طبقا لأوضاع الطلب المطاطي والمرن أو غير المطاطي أو غير المرن.

الشكل التوضيحي 4-7 كيف يؤثر التسعير على الطلب

التغير في السعر	تحت طلب غير مطاطي	تحت طلب مطاطي
زيادة قليلة	انخفاض طفيف في الطلب	انخفاض شديد في الطلب
انخفاض قليل	ارتفاع طفيف في الطلب	ارتفاع هائل في الطلب

قد تحتاج خطتك التسويقية إلى اختبار نقاط السعر المختلفة من أجل رؤية رد فعل قطاعات معينة قبل اتخاذ القرار النهائي حول السعر. عموما يجنح العملاء إلى الشعور بحساسية أقل لسعر منتج ما عند[4]:

- شراء كمية صغيرة نسبياً.
- عدم إدراكهم أو عدم استطاعتهم المقارنة بسهولة بين البضائع البديلة والأسعار.
- التعرض لتكاليف أو صعوبات عند التحول لمنتجات أخرى.
- رؤية أن الجودة، المرتبة، أو بعض المكاسب الأخرى تبرر السعر.
- إنفاق أموال قليلة نسبياً أو تقاسم التكلفة.
- رؤية أن السعر معتدل ومناسب.
- شراء حزمة من المنتجات بدلاً من شراء كل منتج على حدة.

إن مفهوم العميل عن القيمة وحساسيته تجاه السعر يمكن أن تستخدم للتعامل مع عدم التوازن بين المخزون والطلب، وهذا ما تفعله بعض المدن الأمريكية الكبرى برسوم مواقف السيارات التي تعمل بالعدَّاد. ما هي دروس التسعير التي يمكنك تطبيقها على عروضك؟

تسعير مواقف السيارات في المدن الكبرى **Pricing big-city parking spaces**. تتعامل المدن الكبرى المطلة على الساحلين وما بينهما مع الطلب الشديد لأماكن مواقف السيارات بوسط المدينة عن طريق تنظيم رسوم العداد بالساعة حتى يضطر السائقون إلى دفع المزيد لإيقاف السيارة في أكثر المناطق أو الأوقات ازدحاماً . رفعت لوس أنجيلس رسوم وقف السيارة في المواقع الأساسية بالمدينة إلى 6 دولارات في الساعة أو أكثر في ساعات الذروة وخفض الرسوم في الأماكن الصغيرة المستخدمة إلى 50 سنت للساعة خلال أوقات انخفاض الطلب. وتقوم المدينة لمسايرة التوجهات الحديثة، بتحليل العرض والطلب كل شهر أو شهرين وتغيير الرسوم طبقاً لذلك.

رفعت سان فرانسيسكو السعر بالمثل، لأكثر الأماكن المطلوبة لوقف السيارات وخفضت

السعر في الأماكن والشوارع غير المزدحمة. إن العرض من ذلك ليس الحصول فقط على إيرادات ولكن للتأثير أيضاً في سلوك المستهلك بتشجيع السائقين على الوقوف في المناطق الأقل ازدحاماً، وزيادة إمكانية وجود ولو مكان واحد في أكثر الشوارع شعبية. تزيد أسعار وقوف السيارة بالعداد في أكثر المجاورات ازدحاماً بمانهاتن، كما تُحمِّل المزيد من الرسوم على السيارات التجارية أكثر من السيارات الشخصية. وكانت النتيجة تحصيل إيرادات أعلى للمدينة واستخدام أكثر كفاءة للأماكن المحددة لوقوف السيارات بوسط المدينة(5).

التسعير طبقا للقيمة Value-Based Pricing

يجب أن تكون عملية بحث وتحليل رؤية العملاء لقيمة المنتج هي الخطوة الأولى في تشكيل استراتيجية تسعير مناسبة لخلق الطلب وتحقيق الأهداف الداخلية. أشار كلا من ناجل وهوجان (6) **Nagle and Hogan** إن هذا الأسلوب لا يمثل الطريقة المثالية للتسعير. إن أكثر الأساليب شيوعاً هو البدء بالمنتج وتكلفته، تحديد سعر ما يغطي التكلفة بالإضافة إلى نسبة معينة للأرباح. ثم ربط القيمة بالعملاء.

تقوم بذلك أيضًا شركة كوستكو للبيع بالتجزئة "اعتماداً على فكرة أن المشروع التجاري يمكن أن يعمل على أساس رفع معقول للسعر مع دفع كل فواتيره". فالتسعير "هو التحديد طبقاً لاختبارات دقيقة للتكلفة الحقيقية، ويمكن الحصول على الأرباح عند وجود مراقبة صارمة على التكاليف"(7). تحاول كوستكو عدم رفع الأسعار عند زيادة تكلفة المنتج. نظراً لارتفاع تكاليف المعيشة، وكبديل لذلك واعتماداً على معدل التضخم، سوف ترفع رسوم العضوية كل خمس أو ست سنوات(8). بالرغم من فعالية التسعير على أساس التكلفة بالنسبة لشركة كوستكو، إلا أنها فشلت في أن تضع في الاعتبار رؤية العملاء لقيمة العروض.

على النقيض من ذلك، فإن نقطة بداية التسعير طبقاً للقيمة هي البحث حول مفاهيم العملاء عن القيمة والسعر والمبلغ الذي يودون دفعه مقابل ذلك(9). ثم وجدت الشركة طرقاً لإصدار المنتج بتكلفة معقولة ومناسبة (تكلفة الهدف) من أجل

عائد ربحي معقول أو تحقيق أهداف أخرى للخطة التسويقية على أساس سعر القيمة. بالإضافة إلى ذلك. يستخدم رجال الأعمال تكلفة الهدف بدمج تأثير الاستدامة، مثل تكاليف إعادة التدوير والطاقة المتجددة عند وضع تصميم المنتج.

ضع في الاعتبار شركة **IKEA** العالمية لتجارة التجزئة للأثاث المنزلي ومركزها الرئيسي بالسويد، قامت بتخطيط التسعير طبقاً للقيمة لخط منتج **Uppleva**.

شركة **IKEA Uppleva**. لديها ما يقرب من 300 محل في 26 دولة، وأصبحت أحد أكبر المحال المعروفة عالمياً وأكثرها شعبية للمنتجات المنزلية، وتبيع كل شيء من الأسرة ذات الدورين وحتى إكسسوارات الحمامات وما يزيد عن ذلك. ونظراً لأن الشركة هي التي تصمم وتصنع الأثاث الذي يباع في محالها، فهي تستطيع التحكم بقوة في سلسلة العرض كلها. بدأ مسوقو **IKEA** بتحليل السمات والفوائد التي يقدرها أكثر العميل عند تصنيف المنتج. ثانياً، قاموا بوضع التسعير لبعض المنتجات المعينة على أساس هذا التحليل واستخدام هدف التكلفة للتحكم في النفقات خلال عملية التصنيع وتصل المنتجات معبأة في شكل مسطّح إلى العملاء لتجميعها بالمنزل. وهو سبب آخر للحفاظ على أسعار منخفضة.

عند البحث حول السوق لإقامة مراكز ترفيه منزلية تعلم شركة **IKEA** أن العملاء غير راضين عن المنتجات الحالية لأن "الأجهزة الإليكترونية لا تتماشى مع أسلوب الأثاث، لوجود عدد كبير من أجهزة التحكم عن بعد، وكم هائل من الكابلات.. وهكذا". هذا ما صرّح به أحد المدربين التنفيذيين لشركة **IKEA**. والتي قامت بتوحيد جهودها مع **TCL**، شركة الإلكترونيات ومقرها هونج كونج لتطوير خط **Uppleva** للأثاث والذي تكامل مع وجود شاشة تليفزيون مسطحة، وجهاز**DVD** بالأشعة الزرقاء، وجهاز **CD** ومكبر صوت - وصل سعر القيمة إلى 1,000 دولار. وكانت الأسلاك والأجهزة مخبأة بسرية تامة، مع التركيز على الأثاث الأنيق وشاشة التليفزيون التي تتناسب مع هذا الأثاث (وهي متاحة في أحجام مختلفة). يقول المدير التنفيذي: "هذا أسلوب جديد للعمل تندمج فيه الإليكترونيات مع الأثاث". مشيراً إلى أن العملاء يفضلون حل، كامل لسعر إجمالي لمنتجات مثبتة داخلياً بدلاً من صناديق منفصلة معلقة على الأرفف وتتصل بأسلاك متشابكة[10].

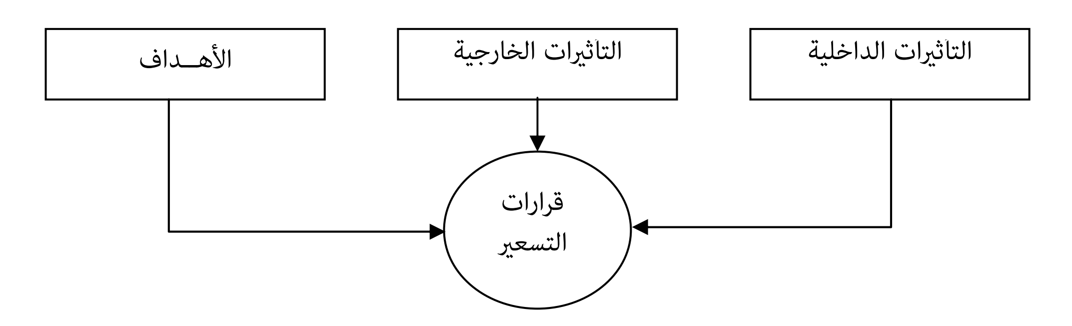
إن قرارات السعر، من المنظور الإستراتيجي يجب أن تعتمد على القيمة، وتوجه الأرباح والإنتاجية. بتعبير آخر إن التفاعل ببساطة مع السوق لا يعد أسلوباً فعالاً؛ بل يجب عليك أن تطور سريعاً استراتيجيات التسعير المناسبة على أساس رؤية العميل للقيمة وكيف يمكن لشركتك تحقيق أهدافها المريحة من خلال التسعير[11].

تخطيط قرارات التسعير **Planning Pricing Decisions**

حدد أولاً عند تخطيط عملية التسعير مكاسب تحقيق الاستراتيجية، مع الوضع في الاعتبار أهداف التسويق، المالية، والمجتمعية في خطتك التسويقية (انظر الشكل التوضيحي 5-7) والتأثيرات الخارجية المختلفة (العملاء، المنافسون، أعضاء القناة، والاهتمامات القانونية، التنظيمية والأخلاقية) والتأثيرات الداخلية (التكاليف وإستراتيجية الاستهداف والمكانة، استراتيجية المنتج، وبعض قرارات التسويق الأخرى) والتي يمكن أن تؤثر في قراراتك التسعيرية.

أهداف التسعير **Pricing Objectives**

نظراً لأن سعر المنتج هو مصدر إيرادات الشركة، يجب عليك إذن وضع أهداف محددة لجميع قرارات التسعير. يجب أن تكون هنا الأهداف متناسقة مع بعضها البعض، ومع إجمالي الرسالة، التوجه، الأهداف، وأهداف خطة التسويق. تذكَّر أنك قد تقايض أحد أهداف التسعير في مقابل هدف آخر. من النادر أن تستطيع شركة ما دفع ربحيتها أثناء الارتفاع التلقائي لحصتها التسويقية إلى أعلى مستوى.



الشكل التوضيحي 5-7 التأثيرات على قرارات التسعير

إن نسبة واحدة إضافية، في بعض الصناعات، والخاصة بحصة السوق يمكن ترجمتها إلى الملايين من الدولارات في المبيعات الأعلى، وهي السبب في قيام بعض الشركات بوضع حصة مسبقة للأرباح عند تحديد أهداف التسعير. ولكن، مع مرور الوقت لا تستطيع الشركات أن تستمر بدون أرباح. يظهر الشكل التوضيحي 6-7 عدداً من أهداف التسعير التي قد تضفي الشركات من خططها التسويقية.

تأثيرات التسعير الخارجي **External Pricing Influences**

هناك العديد من العوامل خارج الشركة - وبعيداً عن سيطرتها - يقوم بدور ما عند اتخاذ قرارات التسعير. بالإضافة إلى العملاء، فإن التسعير يمكن أن يتأثر بالمنافسين أعضاء القناة والاعتبارات الثانوية، والتنظيمية والأخلاقية. نظراً لأن كل تأثير خارجي لا يتساوى في الأهمية مع كل منتج أو قطاع مستهدف، أو متسوق، لذا يجب عليك التحليل بدقة داخل مضمون القرارات الأخرى لخطة التسويق ووضع الشركة.

نصيحة للتخطيط

حلل التأثيرات طبقاً لكل إقليم جغرافي إذا كنت تخطط لتسعير السوق واحداً بعد واحد.

العملاء، إن مفاهيم القيمة ، السلوك، والمواقف تؤثر جميعها في رد فعل العميل للتسعير. عادة ما يكون العملاء على استعداد لشراء سلعة ما أو خدمة ما إذا كان السعر، في نطاق مفهومهم، مقبول ومناسب لمثل هذا النوع من العروض. وهذا يوحي بأن مسوِّقي المستهلك لديهم مدى معين للتسعير إذا ظلّوا داخل النطاق المقبول أو تغيير المنتج لتغيير قيمته الواضحة. إن الأجهزة الرقمية مثل شخصيات الألعاب الفعلية من ذوي القدرات الخارقة لديها قيمة خاصة وبالتالي يمكن تسعيرها. قد يكون السعر دولاراً واحداً أو دولارين، ولكن الإيرادات قد تضيف المزيد من الأشخاص لشراء منتجات فعلية[12].

قد تؤدي الانعكاسات الاقتصادية إلى خفض الاستهلاك المنافي للذوق السليم ولكن لا نستطيع التخلص منها بشراء البضائع أو الخدمات التي تعكس أهمية الشاري،

ثروته، أو وضعه الاجتماعي والتـي تتطـابق مـع رؤيـة المسـوِّقين لوسـائل الـترف. قـد يتحـول العديد من المستهلكين من ذوي الـدخول المتوسـطة أو الخدميـة إلى منتجـات أقـل سـعراً، في حالـة انخفـاض دخـولهم ولكـن المسـتهلكين الـذي يصرون عـلى إظهـار وضـعهم الاجتماعـي يستمرون في الاستمتاع بوسائل الترف.

الشكل التوضيحي **6-7** عينة من أهداف التسعير

نوع الهدف	عينة من أهداف التسعير
مالي	• للربحيـة. تحديـد الأسـعار لتحقيـق هـامش ربحـي إجـمالي بنسـبة 27% لمبيعات هذا العام. • لعائد الاستثمار. تحديد الأسـعار لتحقيـق عائـد اسـتثماري لعـام كامـل بنسبة 13%.
تسويقي	• لحق سوق أعلى: تحديد الأسعار لتحقيق زيادة في حصة السوق بنسـبة 7% خلال ستة أشهر.
مجتمعي	• لجمع الأموال الخيرية. تحديد الأسعار ب 5 دولارات لكل شيء من أجل هبات مالية لقضية مختارة.

لوى فيتون موي هبنيسي **LVMH**. مازال المستهلكون في جميع أنحاء العالم، رغماً من الكساد الاقتصادي الحالي، ينفقون ما يقدر بحوالي 1.4 تريليون دولار كل عـام عـلى جوانـب الترفيـه، مثل السيارات باهظة التكلفة، والمنتجات الراقية مثل المجوهرات والحقائب. إن لـوى فيتـون موي هبنيسي يُعد جـزء هامـاً طـويلاً لهـذه السـمات الترفيـه. تقـوم الشركـة بتسـويق دقيـق لمنتجات وخدمات بارعة وراقية عالية الجودة في مجالات مثل الملابس - الحقائب والمنتجـات للعطلات، تحت عشرات الماركات الحصرية.

استطاع لوى فيتون ، خلال السنوات القليلة الماضية إلى زيادة أعداد محاله في الصـين إلى الثلاثة أضعاف، حيث تحظى ماركات المصممين غالية الثمن بالإعجاب باعتبارها رموز للوضع الاجتماعي. إن المشترين في الصين، قد يـدفعون في الواقـع 40% أكـثر مـن الأسـعار الأوروبيـة لأي منـتج مـن لـوى فيتـون مـما يعكـس زيـادة الطلـب والجـمال الخـاص بالماركـة. تـدعم

مجموعة لوى فيتون ماركاتها ذات المنظر الأنيق مع رفع مكانتها من خلال جميع قراراتها التسويقية، وهي تؤكد، على سبيل المثال، على أن محال لوى فيتون تقدم نفس المستوى العالي للخدمات الشخصية التي يتوقعها العملاء من ماركة على هذا المستوى من الرقي[13].

يبحث العملاء في أسواق المشروعات التجاري، عن الأسعار الأقل لتقليل نفقات شركاتهم، وقد يتحول بعض منهم إلى موردين آخرين لتقليل ما يدفعونه لقطع الغيار، والمواد، والمكوِّنات أو الخدمات. إذا كنت تستهدف رجال الأعمال أو مشتري المؤسسات، تذكّر أن العولمة قد زادت فقط من الاختيارات والفرص للحصول على أسعار أفضل، فبدلاً من التأكيد على السعار المنخفضة، قد تود الانضمام إلى مسوقي المشروعات التجارية الذين يقيمون العلاقات عن طريق ربط المنافع مع بعضها البعض مثل كيفية دعم المنتج للمال على المدى الطويل أو كيفية دعمه للجودة.

نصيحة للتخطيط

ابحث عن رؤية العملاء للمكاسب وتكاليف المنتجات المنافسة.

المنافسون. إن سلوك المستهلك هو عنصر خارجي لنطاق سعري مقبول (تحديد السقف، على وجه الخصوص). إن الوضع التنافسي يقدم عنصراً خارجياً آخر. عند تحليل الأسعار، والصفقات الخاصة، والتكاليف المحتملة للمنتجات المتنافسة ستصبح أكثر إدراكاً للبدائل المتاحة للعملاء مع فهم عميق لأهداف واستراتيجيات التسعير عند المنافسين. ولمزيد من التوضيح، استطاعت سلسلة مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز وبقية السلاسل الأخرى، خلال الصراعات الاقتصادية بتسليط الضوء على بعض الأطعمة منخفضة السعر، والذي أدى بالتالي إلى زيادة الضغط عند التنافس على أساس الأسعار ولكن، بدأت هذه السلاسل، منذ وقت قصير بالتحول من التأكيد على التسعير إلى الجودة والتنوع. أضافت سلاسل ماكدونالدز سلطات طازجة وموسمية، كما قدمت سلسلة تاكو بيل **Taco Bell** طبق كانتينا بوريتو وبعض الأصناف الأخرى لجذب عملاء جدد ودفع العملاء الحاليين إلى التردد أكثر على مطاعم السلسلة. وعلى مرور الوقت، بدأت

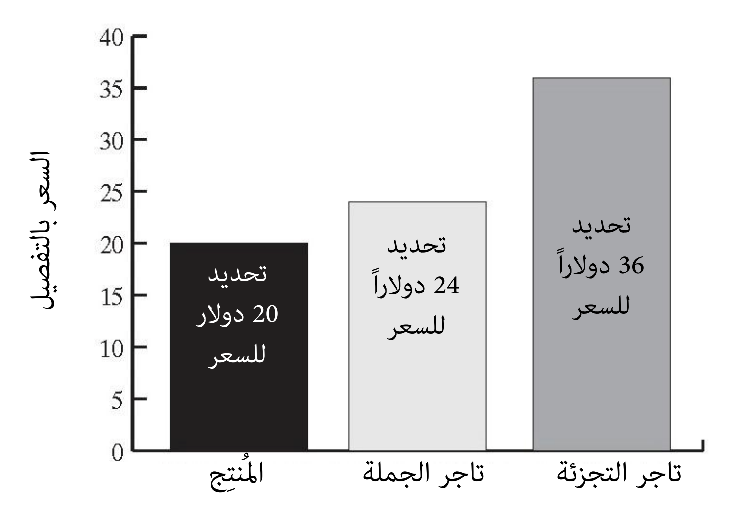
السلاسل في تقييد عدد الأصناف التي يتم تسعيرها طبقاً للميزانية، ولكنها أضافت أصنافاً أعلى سعراً لتوسيع نطاق نقاط السعر من خلال قائمة الطعام [14].

إن التسعير أداة تنافسية قوية واضحة في العديد من الصناعات، وعادة ما يمارس ضغوطاً تنازلية على الأرباح وتحديد خيارات التسعير. إلا أنه لا يوجد إطلاقاً شركتان لديهما نفس الأهداف، الموارد، التكاليف، والأوضاع، مما يعني أن المنافسين لا يستطيعون ببساطة تطبيق تسعيرات الآخرين. لا يحتاج المسوِّقون دائما إلى مضاهاة أو كسر أسعار المنافسين، ولكن عليهم التأكيد على أن أسعار منتجاتهم تناسب الدخول في معادلة القيمة التي يراها العملاء ومعقولة اقتصادياً بالنسبة للشركة.

أعضاء القناة. إن الشركات التي تصل إلى العملاء من خلال بائعي الجملة أو بائعي التجزئة، يجب أن تضع في اعتبارها هذه التوقعات والأهداف التسويقية للوسطاء. إن التغييرات في تسعير أحد أعضاء هذه القنوات يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ على مورديها.

هناك عينة لتطوير كيفية تسعير منتج استهلاكي من قبل المنتج، وبائع الجملة، وبائع التجزئة، وهي موضحة في الشكل 7-7. حيث يحمل المُنتِج ما يصنعه بقيمة 20 دولاراً لبائع الجملة عن كل منتج، ويبيعها تاجر الجملة لتاجر التجزئة بـ 24دولاراً، وهو ما يعادل 20% أعلى من سعر المُنتِج. يبيع تاجر التجزئة المنتج لعميل في مقابل 36دولاراً، وهو ما يعادل 50% أعلى من السعر الذي دفعه تاجر التجزئة و 30% أعلى من السعر الذي دفعه لتاجر الجملة.

إن العدد الفعلي للمشاركين في القناة بالطبع، سيختلف طبقاً للمنتج، الصناعة، السوق، والقطاع، ويؤثر في الأسعار التي وضعها الوسطاء والعميل الأخير. لاحظ أنه في حالة أداء أحد المشاركين لوظائف أكثر أو يدعم المنتج بأسلوب فريد من نوعه، قد يستطيع تحديد سعر أعلى (وتحقيق المزيد من الأرباح) لأن عملائه الأوائل يرون قيمة أكبر في العرض. يجب أن تضع أيضاً في الاعتبار تأثير الإنترنت وتسويق الموبايل على تسعير



الشكل التوضيحي 7-7 عينة لتسعير العميل في قناة البيع بالتجزئة

قنوات منتجك. إن أسعار الجملة وأسعار التجزئة، في العديد من التصنيفات، تتجه إلى الانخفاض بفضل قدرات التحويل الأكثر كفاءة، مقارنات السعر المناسب، والمنافسة الأكثر شراسة بين رجال الأعمال فقط على الإنترنت، وأعضاء القناة من أصحاب المحال. إن سيطرة موقع أمازون دوت كوم على الإنترنت أثر في قرارات التسعير المتاحة بناشري الكتب، بائعي التجزئة، بجانب بعض المسوِّقين الآخرين.

الاهتمامات القانونية، التنظيمية، والأخلاقية. على جميع الشركات الالتزام بالعديد من قوانين ولوائح التسعير، سواء كان التخطيط من أجل تسويق محلي أو دولي. إن الشركات المتنافسة في الولايات المتحدة وبعض المناطق الأخرى، غير مسموح لها بالتواطؤ في تحديد السعار أو اتخاذ قرارات أخرى للتسعير غير التنافسي. كما حرَّمت الولايات المتحدة أيضًا التسعير الضار (المفترس) - أي الاستخدام العدواني للتسعير المنخفض للإضرار بالمنافس أو لخفض مستوى المنافسة.

بالإضافة إلى ذلك، لا تستطيع أي شركة، عادة، تحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج الحيوي في نفس الوقت وفي نفس السوق إلا في حالة وجود سعر أقل عن طريق

التخفيضات أو الحسومات المفتوحة للجميع ولكن، قد يُسمح بوجود أسعار مختلفة إذا كان لدى الشركة تكاليف مختلفة، وتستجيب للمنافسة أو تقوم بتصفية البضائع القديمة. يجب أن تضع خطتك التسويقية في الحسبان الحدود القانونية على أعلى سعر والذي يمكن تحديده لبعض المنتجات المعينة. فكندا، على سبيل المثال، تضع سقفاً على أسعار الأدوية التي تباع بروشتة طبيب، وفي بعض الصناعات، بما ذلك الخدمات المالية، يجب على المسوِّقين التأكد من أن الكشف على الأسعار يطابق القواعد والقوانين الخاصة التي تتطلب أشكال وتعريفات محددة، يذهب بعض المسوِّقين، من أجل الشفافية، إلى ما بعد الكشف عن المعايير، لتقديم معلومات إضافية أو شرح المصطلحات والأوضاع بلغة بسيطة مفهومة.

ضع في الاعتبار، بعيداً عن القوانين واللوائح القابلة للتطبيق الأزمة الأخلاقية في التسعير. هل من الأخلاق رفع الأسعار خلال الأحداث الطارئة، التي قد تندر فيها المنتجات أو تزيد قيمتها بشكل ملحوظ؟ هل يجب على شركة ما رفع سعر عالي لمنتج لا يمكن الاستغناء عنه، مع معرفة وجود بعض العملاء قد لا يكون لديهم القدرة على شرائه؟ ما هي مسئوليات الشركة الأخلاقية المتاحة بالكشف التام عن الأسعار من أجل استمرار، تحديث أو تبديل الأجزاء؟ ما هو الوقت المطلوب لإبلاغ العميل مسبقًا بالقرارات المخططة لرفع السعر؟ ونظراً لصعوبة الجوانب الأخلاقية في التسعير، يصبح من الضروري أن تفكر بعناية من خلال تداعيات العلاقات مع العملاء وصورة الماركة، عند الاستعداد لوضع خطتك.

التأثيرات الداخلية للتسعير Internal Pricing Influences

إن التكاليف، وميزانية تنتهي بلا ربح أو خسارة، داخل الشركة تؤثر كثيراً في عملية التسعير. إن إستراتيجية الاستهداف والمكانة، وإستراتيجية المنتج وبعض قرارات التسويق الأخرى يجب أن تمثل أيضاً عاملاً مهماً في خطط التسعير.

التكاليف وميزانية التعادل في نهاية العام (بدون ربح أو خسارة): تشيد التكاليف عادة الأرضية النظرية لنطاق التسعير، وهو أكثر الأسعار انخفاضاً والتي تدفع الشركة إلى تجنب خسارة الأدوار، حتى إن أضخم الشركات لا تستطيع تسعير المنتجات بأقل من التكلفة لمدة ممتدة بالرغم من أنها قد تستطيع (إذا كان ذلك قانونياً) مقاومة التهديد التنافسي أو تحقيق هدف آخر خلال فترة محدودة. إن تقييد التكلفة هو في الواقع، ذو أولوية قصوى لدى العديد من الشركات، وليس مجرد تحقيق أهداف ربحية ربع سنوية، ولكن أيضاً للاستعداد لأوضاع السوق المستقبلية.

أنت في حاجة لمعرفة تكاليفك، لأهداف التخطيط، ومعرفة أيضاً كيفية حساب نقطة التعادل حيث لا توجد أرباح ولا خسائر - وهو مستوى المبيعات التي تغطى فيها الإيرادات التكاليف . إن التكاليف ونقطة التعادل أي عدم الربح وعدم الخسارة يمكن حسابها بسهولة للمنتجات الحالية في قطاعات سوق قائمة بالفعل، لأنك تستطيع أن تستخدم النتائج التاريخية كأسس للانعكاسات المستقبلية. سوف تعتمد، عادة، على التنبؤات القائمة على البحوث، عند إصدار منتجات أو قطاعات جديدة، بجانب الحسابات التقديرية للتكاليف وحجم المبيعات (انظر الفصل 10). في حالة عدم وجود معلومات مفصلة أو زمنية. خمّن بأسلوب علمي مقدار التكلفة التي تشملها خطتك.

نصيحة للتخطيط

إذا لم تكن على علم بتكاليفك ضع تقديراتك الآن وابدأ في تعقب التكلفة لوضع خطتك.

إن إجمالي التكلفة لمنتج ما تشمل تكاليف ثابتة - نفقات إجمالية مثل الإيجار وجداول الرواتب التي لا تختلف بالحجم - بالإضافة إلى التكاليف المتغيرة- وتكاليف أخرى مثل المواد الخام والتي تختلف باختلاف الحجم. تشمل التكاليف الثابتة لإحدى شركات الطيران مساحة المطار؛ وتشمل التكاليف المتغيرة الوقود والوجبات. تراقب شركات الطيران بدقة كل جوانب التكلفة، حتى أصغر مليم. لماذا؟ لأن هذه الملاليم تضيف لرجال الأعمال الذين يوفرون الخدمات لعدد كبير من الناس كل يوم، ويوم بعد يوم. إن تقديرات شركة طيران الدلتا توضح زيادة 1 بنس لكل جالون من وقود

النفاثات والذي يترجم إلى ما يزيد عن 40 مليون دولار لتكلفة الوقود على مدار العام[15]. ولهذا السبب يجب أن تشمل الخطط التسويقية تفاصيل تكلفة المنتج.

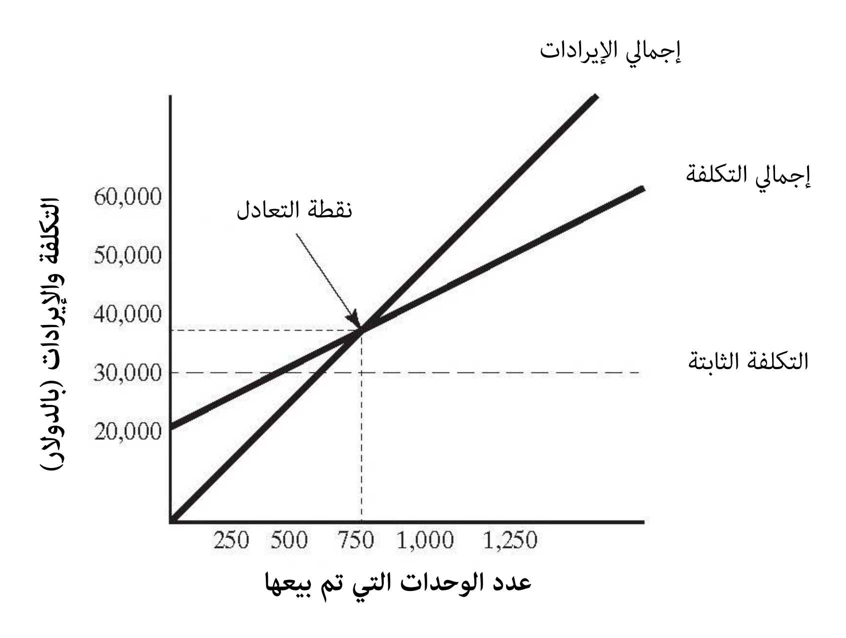
إن مجرد معرفتك لتكاليف منتجك، يمكنك حساب متوسط تكلفة الإنتاج لكل منتج (إجمالي التكلفة يتم قسمتها على الإنتاج) طبقاً لمستويات الناتج المتنوعة، المرتبطة بافتراضات مختلفة حول الطلب. يوضح ذلك تغييرات التكلفة بعدد من مستويات الناتج، كما يشير إلى مدى إمكانية الشركة في وضع سعر منخفض للمنتج لكل مستوى حتى تغطى نفقاته على الأقل. وبالتالي، قم بحساب نقطة التعادل أو عدم الربح وعدم الخسارة حتى تعرف عدد الوحدات التي يجب بيعها لتغطية إجمالي التكلفة. إن معادلة حجم التعادل في الربح والخسارة يتضح فيما يلي:

$$\text{حجم التعادل في الربح والخسارة} = \frac{\text{تكلفة ثابتة}}{\text{السعر - التكلفة المتغيرة}}$$

يظهر الشكل التوضيحي 8-7 عينة لتحليل التعادل بين عدم الربح وعدم الخسارة لشركة ما تصنع أواني للزينة. إن السعر لكل وحدة، في هذا المثال، هو 50 دولار، وتكلفة المتغير لكل وحدة هي 10 دولارات، وإجمالي التكلفة الثابتة 30,000 دولار. إذن، الحساب هو كما يلي:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\mathbf{30,000}}{\mathbf{10\text{-}50}} = \frac{\mathbf{30,000}}{\mathbf{40}} = 750 \text{ وحدة}$$

عندما تبيع الشركة 750 وحدة بـ 50 دولار لكل منها، حيث تصل الإيرادات إلى 37,500 دولار، إن النقطة على الرسم البياني في الشكل التوضيحي 8-7 حيث يتصالب كلا من إجمالي التكلفة مع إجمالي الإيرادات. إن بيع ما يزيد عن 750 وحدة سيكون نتيجته الحصول على أرباح.

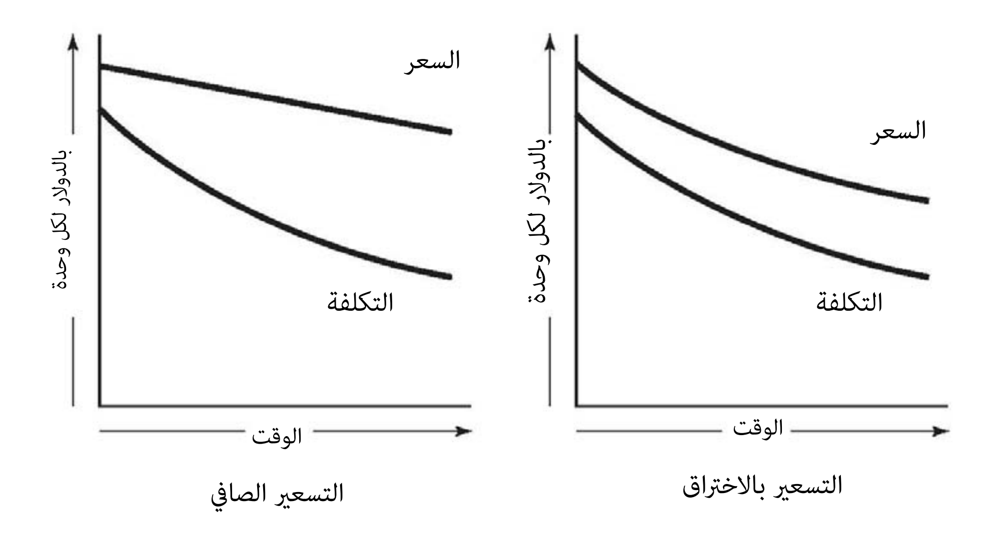


الشكل التوضيحي **8-7** تحليل نقطة التعادل

استراتيجية الاستهداف والمكانة. يجب أن يكون سعر المنتج مناسب لإستراتيجية الشركة للاستهداف وتحديد المكانة. ولتوضيح ذلك، فإن شركة دولار جنرال **Dollar General** تستهدف قطاع المتسوقين من ذوي الحساسية تجاه السعر. وعند تحديد أسعار عالية قد لا تتماشي مع سياسة الاستهداف (وقد يصرف عنك العملاء)، وعلى العكس، إذا حدد لوي فيتون صانع السلع الفاخرة ملصقات عليها أسعار رخيصة على حقائب اليد، فإن القطاع المستهدف من المستهلكين الأغنياء سوف يشك في مكانة المنتجات التي تعد رموزًا للمكانة الاجتماعية، الأناقة والجودة. في واقع الأمر، رفض فيتون وضع حقائب اليد في التصنيفات على أساس أن التسعير المنخفض قد يتعارض مع مكانتها[16].

استراتيجية المنتج: ليس من الضروري للمسوقين فحص قرار التسويق فقط في مضمون التكاليف، الاستهداف والمكانة، بل يجب عليهم أيضًا تحديد الأسعار طبقًا لإستراتيجية منتجهم. إن التسعير بوجه خاص، يمكن أن يستخدم في إدارة حركة المنتج من خلال دورة الحياة:

- مقدمة: هناك بعض الشركات تستخدم التسعير الخالص، وتسعير عام لمنتج جديد لبناء صورة عالية الجودة أو تسليط الضوء على القيمة الفريدة ولإنعاش سريع لتكاليف التطوير بما يتماشى مع أهداف الربحية. قامت شركة أبل **Apple** بعمل ذلك عند إصدارها لحاسوب التابلت الـ **iPad**. يفضل بعض المسوقين الآخرين تسعير الاختراق، وتسعير المنتجات بسعر أقل نسبيًا لاختراق السوق بسرعة أكبر. استخدم تشوباني **Chobani**، تسعير الاختراق لإصدار زبادي يوناني في سلاسل السوبر ماركت الخاصة به، بدلاً من زيادة أسعاره وتوزيعه من خلال محال الغذاء الصحي. كانت النتيجة إنشاء تشوباني تجارة بمليار دولار خلال خمس سنوات فقط[(17)].
- النمو: إن التسعير أحد العناصر المهمة في استراتيجية التنافس خلال مرحلة النمو، عندما تتحدى المنتجات المنافسة للمنتج أو الخدمة الجديدة. تستخدم الشركات أيضًا أثناء مرحلة النمو، التسعير لتحفيز الطلب أثناء التحرك إلى نقطة التعادل.
- النضج: يمكن للشركات، مع بطء نمو المبيعات استخدام التسعير للدفاع عن حصة السوق، والحفاظ على العملاء والسعي للربحية، أو التوسع في قنوات إضافية. لدى شركة يونيليفر **Unilever** بأندونيسيا مواقع رائدة للسوق في منتج الشاي، ومنتجات العناية الشخصية، وبعض التصنيفات الأخرى، والآن بعد نضج هذه المنتجات، بدأت يونيليفر في تقديم أنواع منخفضة السعر لجذب عملاء جدد والدفاع عن حصة السوق بين العملاء الحاليين[(18)].
- الهبوط: في استطاعة التسعير المساعدة في التخلص من المنتجات القديمة أو المهمة، لإتاحة المكانة لمنتجات جديدة، وتحفيز المبيعات لمنع أو على الأقل تقليل وقت هبوط المنتج أو زيادة الأرباح إلى أقصى حد ممكن. ولكن الأسعار لا تنخفض بالضرورة خلال الهبوط. إن الندرة تزيد من قيمة المنتج أو من قيمة عملاء معيين، وبالتالي تبرر السعر الأعلى.



الشكل التوضيحي 7-9 التسعير الصافي والتسعير بالاختراق

المصدر:

Roger J. Best, *Market-Based Management 6th ed.* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013), Fig. 8-16 on p. 285 anf gig. 8-17 on 286.

بالإضافة إلى ذلك، أصبح التسعير شديد الأهمية لإدارة استراتيجية المنتجات في خط منفرد وفي الخليط الإجمالي. يمكن للمسوقين بعد بحث مفاهيم العملاء وضع أسعار مختلفة لإبراز قيمة ميزات وفوائد المنتجات المختلفة والتفرقة بين الخطوط والماركات المتعددة في إجمالي خصائص المنتج، تقدم سلسلة السوبر ماركت تيسكو **Tesco** في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، أنواع أطعمة خاصة مثل تسكو فانيست **Tesco Finest** و **Everyday Value** و **Tesco Standard** باستخدام التسعير لإبراز الجودة والقيمة.

أحيانًا، تستدعى خطة التسويق تسعير منتج واحد لتشجيع شراء منتجات أخرى في الخط أو خليط التسويق. تشمل هذه الحالة التقليدية أمواس الحلاقة واستبدالها بعلبة أمواس جديدة مثلما يحدث عند تسويق ماركة جيليت.

جيليت **Gillette**. بدأت جيليت منذ فترة قصيرة بالتأكيد على أن نصل موس الحلاقة **ProGlide** سيظل صالحًا لمدة خمس أسابيع. ومن المدهش أن جيليت ركزّت أكثر، خلال العقود الماضية، على تكنولوجيا أمواس الحلاقة وفوائد الحلاقة القريبة والراحة التي تعكسها أكثر من التركيز على عمر علبه الأمواس. ولكن الآن. مع ارتفاع سعر النصل، والتنافس على أساس عدد حواف النصل، لم يعد الأمر فاعلًا مثل تعليم العملاء مدى صلاحية كل نصل. وكما قال أحد العاملين في جيليت "إن أحد الأشياء التي أردنا القيام بها هو المساعدة في إعادة استنباط قيمة مفهوم ماركتنا".

أدت هذه الرسالة إلى دفع المشترين إلى الانتباه إلى عدد مرات حلق الذقن التي يمكن أن يحصلوا عليها قبل استبدال الكارتريدج التي يستعملونها، سواء كانت علبه جيليت أو منتج آخر. وفي نفس الوقت، توضح الفيديوهات الأنصال منخفضة التكلفة، والتي تُباع أحيانًا من خلال عروض الاشتراك، والتي ظلت تسلط الأضواء على أسعار الكارتريدج مما أدى إلى ضغوط تنافسية على جيليت، ونظرًا لأن حصة السوق لجيليت في مجال كارتريدج أمواس الخلاقة، انخفضت قليلاً خلال الكساء الاقتصادي الحالي، فإن الشركة (التي تملكها بروكتور آند جامبل) تتطلع إلى إدراك المستهلكين تمامًا قيمة استبدال الكارتريدج[19].

قرارات أخرى للتسويق: إن اتجاه خطة التسويق سيؤثر بشدة في استراتيجية تسعير الشركة. يجب أن تغطي أسعار الشركة التكاليف من أجل البقاء في السوق وحتى لا تواجه، على الأقل، الإفلاس. وفي حالة الإفلاس، تستطيع الشركة استخدام التسعير لتصفية المخزون وتحصيل الأموال بسرعة. فقد تقرر الشركة، من أجل صعوبة النمو، وضع الأسعار التي تعيد هوامش ضعيفة أو غير مستهدفة للربح خلال وقت قصير.

يتأثر التسعير أيضًا بالقرارات الخاصة بالممولين واللوجستيات. أما بالنسبة لإستراتيجية الترويج فإن المنتجات الأعلى سعرًا والتي تستهدف قطاعات من العملاء من ذوي الدخول العالية سيتم ترويجها عن طريق وسائل إعلام مختلفة ورسالات مختلفة عن المنتجات المنخفضة، وأخيرًا إن التسعير يُعد تحديًا كبيرًا للشركات التي تسوِّق من خلال البيع الشخصي، وبخاصة عندما يتوقع العملاء التفاوض حول

الأسعار مع رجال المبيعات، ولهذا السبب تقوم العديد من الشركات بتدريب موظفي المبيعات على متطلبات الربحية وتضع الحد الأدنى للسعر للتفاوض لمنع المبيعات التي تولَّد فوائد قليلة أو لا فوائد على الإطلاق.

التكيف مع الأسعار **Adapting Prices**

إذا فرضت العوامل الداخلية الحد الأدنى للسعر وفرضت العوامل الخارجية تحديد سقف السعر، فإن التكيف مع السعر يساعد الشركات على تعديل الأسعار داخل نطاق مقبول، أو حتى ما يزيد عن ذلك. قد يستخدم المسوِّقون التكيف مع السعر لتقديم الأنواع التالية من التغييرات لدعم أهدافهم.

- التخفيضات: تقدم العديد من الشركات تخفيضات كمية للشراء بالحجم وتخفيضات موسمية للشراء بعيدًا عن المواسم. قد يحصل العملاء من رجال الأعمال على تخفيضات نقدية للدفع الفوري؛ قد يحصل الوسطاء على تخفيضات نقدية للدفع الفوري؛ قد يحصل الوسطاء على تخفيضات وظيفية؛ قد عند أداء أعمال خاصة للقناة، من أجل المُنتج.
- العلاوات: قد يحصل تجار الجملة وتجار التجزئة على تخفيضات أو المزيد من الدفعات المالية، أو المزيد من حصص المنتج للاشتراك في أساليب ترويج خاصة. تقدم بعض الشركات علاوات للمقايضات لرجال الأعمال أو المستهلكين الذين يقدمون منتجات أقدم وشراء منتجات جديدة.
- الحِزم أو البيع الفردي: قد تستطيع دعم مفاهيم العميل عن القيمة عن طريق ضم منتج واحد مع منتج أو خدمة أخرى أو أكثر من ذلك بسعر موحد. يمكن استخدام البيع الفردي إذا اعتبر سعر الحزمة عاليًا للغاية، وأن المنتجات الفردية ستباع جيدًا بمفردها. أثارت أسعار خطوط الطيران المنفردة الكثير من الشكاوى، ولكن، نظرًا لاستياء العملاء من اضطرارهم لدفع المزيد لكل شيء من الحقائب وحتى المقاعد في صفوف الخروج[20]. ضع مثل هذه الانفعالات في الاعتبار عندما تقرر البيع بالحزمة أو بالأسلوب الفردي.

- تعزيز قيمة المنتج: يمكن تطبيق التسعير على قطاعات معينة من العملاء، مثل قائمة طعام الأطفال (الذي يتم تجزئتها طبقًا لتكوين الأسرة)، التخفيضات لكبار السن (يتم تجزئتها طبقًا للسن)، أو أتعاب التسليم (التي يتم تجزئتها طبقًا للحاجة إلى الخدمة). تقدم شركة **State Farm** وبعض شركات التأمين الأخرى على السيارات، على سبيل المثال، لطلاب الكليات تخفيضًا على أقساط التأمين إذا حصلوا على درجات عالية[21].

هناك بعض التكتيكات الخاصة بالتسعير يمكن أن تساعد المسوِّقين على تحقيق أهداف تسويقية أو مالية. إن تسعير السلع الخاسرة المنخفضة السعر، على سبيل المثال، مع سلع مرغوبة و جديدة تم تسعيرها بأقرب ما يمكن من التكلفة، هو أسلوب شائع لبناء محل أو تجارة عن طريق الموقع الإليكتروني. إن الأهداف التي توضع لطلبات العملاء يمكن دعمها بتخفيض قصير الأمد في الأسعار أو تكتيكات لتعزيز القيمة مؤقتًا مثل أسعار فائدة منخفضة أثناء فترات الاختيار، إن التكيف أو التطبيق المختار يعتمد على موارد الشركة وقدراتها وأهدافها واتجاهات استراتيجياتها، وأهداف خططها التسويقية.

تأكد من أن خطتك تعتمد على التأثيرات طويلة الأمد وقصيرة الأمد للتنافس في السعر. إذا تماثلت أو تفوقت أسعار كل شيء عن أسعار منافسيها، واندلعت حرب الأسعار لن يرى العملاء إلا القليل من التباينات بين العروض، وسيقل ولائهم للماركة. هناك ماركات أصغر لا تقترب كثيراً من حروب الأسعار حتى تجذب انتباه العملاء وتشجع التحول إلى ماركات أخرى. لقد حدث ذلك في تسمانيا **Tasmania**، منذ وقت ليس بطويل، عندما خفضت شركة يونايتد **United** أسعار البنزين ورفعت الماركات الكبرى الدعاوى لتجنب خسارة العملاء[22]. يجب أن تتوقع خطتك التسويقية، في أقل الأحوال، إمكانية وقوع حرب للأسعار وضم أفكارك ورد فعلك.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

فكر في أي التطبيقات التقليدية - أو الغير تقليدية في صناعتك أو قناتك

ملخص **Summary**

إن القيمة، من منظور العملاء هي الفرق بين إجمالي المكاسب المتوقعة وإجمالي السعر المتوقع للمنتج. يهتم المسوِّقون بمفهوم العملاء عن الأسعار لأنها تؤثر في الطلب، تشير الأسعار المرنة أو المطاطية إلى حساسية العملاء للأسعار، يمكن أن يستخدم المسوِّقون تسعير ثابت، متحرك، تفاوضي، أو مزادي. إن التسعير القائم على القيمة بدلاً من التسعير القائم على التكلفة هو المفضل دائمًا نظرًا لأن أسس إستراتيجية التسعير هي التي توجه الطلب وتحقق أهداف الشركة.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your Marketing Plan, Step by Step**

أجب على الأسئلة التالية عند وضعك للجزء الخاص بالتسعير ضمن خطتك التسويقية.

1- ألق نظرة على أهداف خطتك التسويقية التي وضعتها. إلى أي مدى ستقترب أسعارك من هذه الأهداف؟ ما الذي ترغب في تحقيقه على وجه التحديد، من خلال التسعير؟ ضع في قائمتك هدفين على الأقل لإستراتيجيتك التسعيرية. راجع ذلك للتأكد من عدم تعارضها مع أهدافه أو مع قراراتك الخاصة بالاستهداف وتحديد المكانة.

2- ضع في قائمة العناصر التي تسهم في إجمالي مكاسب عروضك وإجمالي السعر، كما يظهر في الشكل التوضيحي 2-7. تأكد من ضم العناصر الغير واضحة، مثل مكاسب الوضع الاجتماعي. والآن، أفعل المثل لأعلى ثلاثة منافسين. كيف يمكن مقارنة عروضهم وأسعارهم بعروضك وأسعارك؟ ولأهداف تخطيطية: كيف يمكنك البحث في مفاهيم العملاء لقيمة عروضك في مقابل قيمة عروض المنافسين؟

3- ما الذي تعرفه عن مطاطية سعر الطلب لعروض مثل عروضك؟ ما هي المعلومات العامة التي يمكن أن تجدها حول ردود الفعل عندما تزيد أو تنقص أسعار

العروض المنافسة (أو الأسعار/ الخدمات في هذا التصنيف) ما هي السمات الحالية والمستقبلية للتمويل في صناعتك؟ ما الذي تعرفه أو تشك فيه عن حساسية السعر لدى العملاء في قطاعاتك المستهدفة؟ وما هي مضامين قراراتك التسعيرية وخليط خطتك التسويقية؟

4- ما هي التوقعات أو عادات أعضاء القنوات التي يجب أن تضعها كعوامل في تفكيرك حول تسعير عرضك؟ على سبيل المثال، هل يتوقع تجار الجملة أو تجار التجزئة هامش ربحي معين من مبيعات المنتجات مثل هامش ربحك؟ هل يجب تطبيق التسعير لتحقيق طلب موسمي أو الترويج في قناتك. ما هي الاهتمامات القانونية، التنظيمية والأخلاقية التي تنطبق على استراتيجياتك في التسعير؟

5- هل تعرف أو هل يمكنك تقدير تكاليفك الثابتة، التكاليف المتغيرة وإجمالي التكاليف؟ هل هناك احتمال تغيير هذه التكاليف خلال الفترة التي تغطيها خطتك؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف ولماذا؟ عند استخدام صيغة لحساب حجم عدم الخسارة وعدم الربح؟ هل تستطيع تقدير مستوى المبيعات التي يجب أن تحققها لتغطية تكاليفك؟ كيف يرتبط هذا المستوى بالأهداف في خطتك التسويقية؟

6- إذا كنت تقدم منتج أو خدمة جديدة، هل ستستخدم التسعير الصافي أو الاختراقي، ولماذا؟ إذا كان منتجك في المرحلة الأخيرة من دورة حياته، فكيف ستستخدم عملية التسعير؟ تأكد من حساب تأثير تطبيق السعر على المبيعات والمكاسب المتوقعة. ضع في الاعتبار أيضًا، هل التنافس في السعر أو عدم السعر أمر منطقي لوضعك التسويقي. أخيرًا، أكتب بعض السطور حول ما يمكن أن تفعله إذا خفض منافسك أسعاره تخفيضًا كبيرًا وأنت مضطر لإظهار رد فعلك.

Endnotes الهوامش

1- Brad Tuttle, "A Deal Just for You," *Time*, February 9, 2012, http://moneylandtime.com; Rachel Konig Beals, "Top Complaints About Daily Deal Sites," *U.S. News and World Report*, January 10, 2012, http://money .usnews.com; Tae-Hyung Kim, Kevin Lam, and Christopher Tsai, "The Groupon Effect in China," *Knowledge@Wharton*, January 3, 2012, http://knowledge.wharton.upenn.edu.

2- Will Leitch, "Mets Season Preview: What Is This Dynamic Pricing Thing the Mets Are Doing?" *New York Magazine*, March 28, 2012, www.nymag.com; Jennifer Maloney, "The Met Orchestrates Price Changes," *Wall Street Journal*, February 24, 2012, www.wsj.com.

3- Mark Clothier, "Zipcar Now Sees Enterprise in Rear Window," *Bloomberg*, June 5, 2012, www.bloomberg.com; Mark Clothier, "Can Hertz Outrun Zipcar in Hourly Car Rentals?" *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012, www.businessweek.com.

4- Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 130.

5- Henry Goldman, "NYC Seeks Company to Run 90,000 Parking Spots," *Bloomberg News*, June 11, 2012, www.bloomberg.com; Michael Cooper and Jo Craven McGinty, "A Meter So Expensive, It Creates Parking Spots," *New York Times*, March 15, 2012, www.nytimes.com; "Downtown L.A. Parking Fees to Rise, Fall with Demand," *Los Angeles Times*, May 18, 2012, www .latimes.com.

6- Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Chapter 1.

7- "From the Editor's Desk," *The Costco Connection*, March 2009, p. 5.

8- Personal communication with Costco, August, 2012.

9- Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Larry D. Compeau, and Michael Levy, "Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers," *Journal of Retailing*, March 2012, pp. 1-6.

10- Kim McLaughlin, "IKEA Plans TV Sales as Home-Entertainment Range Started," *Bloomberg*, June 15,2012, www.bloomberg .com; Emma Rowley, "IKEA to Sell TVs and Sound Systems," *The Telegraph Online* (*UK*), April 17, 2012, n.p.; Mark Wilson, "IKEA's Biggest Product Launch in Years," *Fast Company Design*, April 23, 2012, www.fastcodesign.com.

11- Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 8-9.

12- Nick Wingfield, "Virtual Products, Real Profits," *Wall Street Journal*, September 9, 2011, www.wsj.com; Rob Walker, "Immaterialism," *New York Times Magazine*, May 3, 2009, p. 28.

13- Michael Witt, "Will Chinese Consumers' Love for Luxury Eventually Wane?" *Economic Times* (*India*), June 8, 2012, www .economictimes.indiatimes.com; Georgia Wilkins, "Luxury Knows No Bounds," *Sydney Morning Herald* (*Australia*), June 7, 2012, www.smh.com.au; Michael Wright and Peter Evans, "Asia Remains Engine for European Luxury Goods," *Wall Street Journal*, May 31,2012, www.wsj.com.

14- Bruce Schreiner, "Fast-Food Chain Taco Bell Going More Upscale with New Menu Introductions," *Minneapolis Star-Tribune*, June 6, 2012, www.startribune.com; Brad Tuttle, "McDonald's Dollar Menu Shakeup," *Time*, March 8, 2012, www.time.com.

15- Kelly Yamanouchi, "Airlines Keep Adapting to High Fuel Costs," *Atlanta Journal-Constitution*, March 4,2012, www.ajc.com.

16- Carol Matlack, "The Vuitton Machine," *Business Week*, March 22, 2004, pp. 98+.

17- Katy Steinmetz, "Smooth Operator: How Chobani Spread Greek Yogurt Across America," *Time*, June 25, 2012, pp. 70-71.

18- Raras Cahyafitri, "Unilever Maintains Market Dominance," *Jakarta Post*, May 30, 2012, www.thejakartapost.com.

19- Scott Cendrowski, "How Long Does a Razor Really Last?" *Fortune*, June 7, 2012, http:// management.fortune.cnn.com; Adam Gonion, "Gillette Finds Rhyme and Maybe Reason with Reduce-Reuse Message," *Forbes*, June 14,2012, wwwJorbes.com; Alexander Chernev, "Rethinking Gillette' s Pricing with Dollar Shave's Disruptive Innovation," *Bloomberg Businessweek*, April 10, 2012, www.businessweek.com; Ben Popken, "Does Dollar Shave Really Save?" *Smart Money*, April 20, 2012, www.smartmoney.com.

20- Bill Saporito, "Skyway Robbery!" *Time*, June 13, 2011, pp. 90-91.

21- Penny Gusner, "The Good Student Car Insurance Discount," *Fox Business*, June 14, 2012, wwwJoxbusiness.com.

22- Matt Smith, "Petrol Price War Arrives," *Mercury* (*Tasmania*), May 31, 2012, www .themercury .com.au.

الفصل الثامن

تطوير استراتيجية القنوات واللوجستيات

Developing Channel and Logistics Strategy

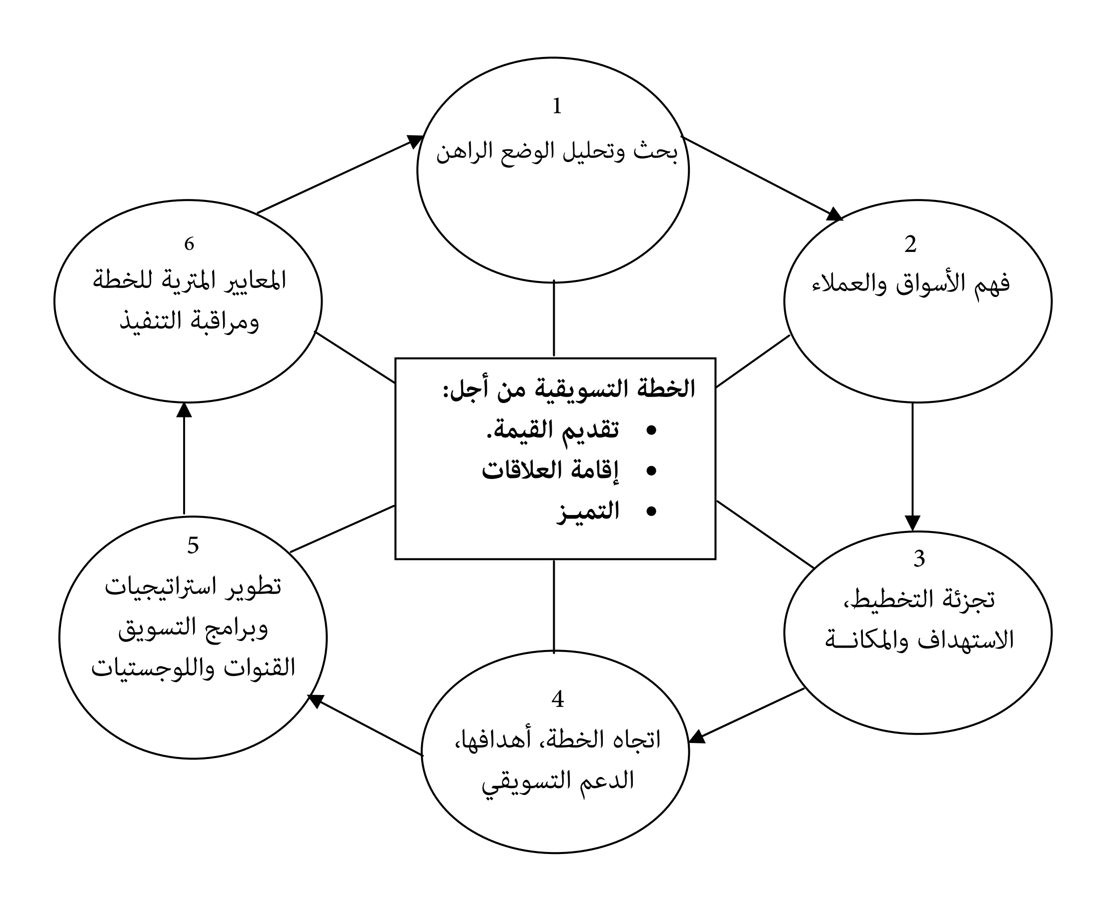
محتوى هذا الفصل

نظرة عامة

إن اتخاذ القرارات الخاصة بكيف، أين، ومتى يمكنك توزيع سلعتك أو خدماتك، سواء كانت رقمية، في المحال، أو من خلال التسليم طوال الليل - تُعد كلها جزء من الخطوة 5 لعملية التخطيط التسويقي (انظر الشكل التوضيحي 1-8). سترى، من خلال هذا الفصل الروابط والتدفقات في سلسلة القيمة وتتعلم كيفية تحليل طريقة المسهمين المتعددين في إضافة القيمة إلى العرض. ستكتشف أيضا التأثيرات الهامة على إستراتيجية القنوات والقرارات التي يجب أن تأخذها حول وظائف ومستويات، وأعضاء القنوات. أخيراً، ستنظر إلى القرارات التي يجب اتخاذها عند تشكيل الإستراتيجية اللوجستية، والتي تشمل كيفية التعامل مع وسائل النقل، التخزين، إدارة الجرد وبعض الوظائف الحيوية الأخرى للتسويق.

تطبيق ما لديك من معرفة

بعد قراءتك لهذا الفصل، راجع الموضوعات الخاصة بالقنوات واللوجستيات في عينة الخطة الموجودة في هذا الكتاب. ثانياً أجب عل أسئلة "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية هذا الفصل، وضع في الاعتبار الموضوعات التي تم ذكرها في قائمة المراجعة لهذا الكتاب. سوف يساعدك ذلك على اتخاذ القرارات حول طرق توزيعك ولوجستياتك والتي يجب أن توثقها في خطتك المدونة كتابياً.



الشكل التوضيحي **8 -1** التخطيط التسويقي: الخطوة **5**

قائمة مراجعة الفصل الثامن: موضوعات متعلقة بالقنوات واللوجستيات.

موضوعات خاصة بالقنوات:

- ✓ كيف تؤثر الأغراض، الأهداف، الموارد، التوجه، الحاجة للرقابة، والقرارات الخاصة بخليط التسويق في اختيارات القناة؟
- ✓ ما هي القنوات والأعضاء الأفضل في الأداء، وما هي التكلفة التي تقع على عاتق المؤسسة أو المنشأة؟
- ✓ كيف تؤثر مميزات المنتج، دورة الحياة، المكانة، الاستهداف، القضايا المتعلقة بالسوق والعناصر التنافسية في اختيارات وتكاليف القناة؟

- ✓ كيف يتوقع العملاء أو يفضلون حرية الوصول إلى المنتج وما تأثير ذلك على قرارات القناة؟

موضوعات لوجيستية:

- ✓ ما هي الوظائف اللوجستية التي يجب أدائها ومن هم أعضاء القناة ؟
- ✓ كيف تؤثر الأهداف المتعلقة بالإنتاج والمبيعات في الخطط اللوجستية؟
- ✓ كيف تتأثر اللوجستيات باحتياجات العميل / أفضلياته. وقدرات القناة / الشركة، خطط المنتج، وأهداف الخطة التسويقية؟

تخطيط مرونة سلسلة القيمة **Planning for Value-Chain Flexibility**

يتم تسويق جميع السلع والخدمات كجزء من سلسلة القيمة والذي يعرف أيضاً بأنه سلسلة المخزون أو الإمدادات. وهي سلسلة مترابطة، ووظائف مضافة للقيمة تقدم المنتج المناسب في الأسواق والعملاء المناسبين في الوقت والمكان والسعر المناسب عندما يصل المنتج إلى السوق المنشودة يجب أداء جميع الوظائف المطلوبة. مع ضرورة توثيق الشخص الذي تم اختياره للقيام بكل وظيفة ضمن خطط التسويق.

نصيحة للتخطيط

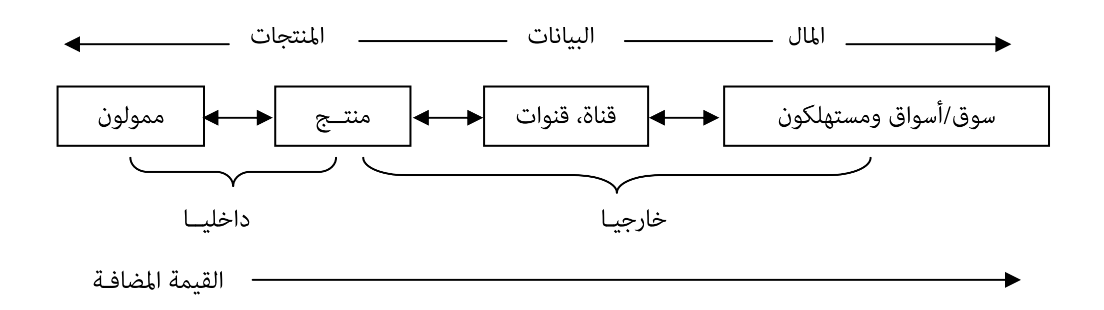
فكّر مسبقاً: إن تغيير ترتيبات القناة قد يكون صعباً ومضيعاً للوقت.

يُنظّم المسوِّق أو الذي أشير إليه في الشكل التوضيحي 2-8 بصفته المنتج، علاقات الممولين واللوجستيات من الجانب الداخلي للحصول على المدخلات (مثل قطع الغيار، مواعيد الشحن، وأرقام التكلفة) المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات. أما على الجانب الداخلي أو الخاص بالمطالب، يقوم المسوِّق بإدارة وتنظيم اللوجستيات والقنوات (والتي يطلق عليها أيضا قنوات التوزيع)، والوظائف التي تتيح لها تحقيق الطلبات بإتاحة المنتج للمستهلكين في كل سوق. يحتاج المسوِّقون، أثناء عمليات التخطيط إلى تحليل كيفية إضافة القيمة في كل وسائل الاتصال في هذه السلسلة من المدخلات على الجانب الداخلي حتى المنتجات الكاملة التي تتحرك للخارج وحتى

مرحلة قيام المستهلك بـدفع قيمتهـا وامتلاكهـا، ثـم أخـذ قـرار اسـتخدام وظائفهـا داخليـا أو التعاقد مع أشخاص من الخارج للقيام بهذه الوظائف.

ولتوضـيح ذلـك، تقـوم شركـة جوديفـا **Godeva**، أحـد خـبراء التسـويق في مجـال صـناعة الشكولاتة، بشراء الشكولاتة، الفانيليا، المكسرات، والمكونات الأخرى من الممـولين مـن جميـع أنحاء العالم (يضيف الممولون القيمـة داخليـاً، كـما يظهـر في الشـكل التوضـيحي 2-8). تنـتج الشركة أنواع الشكولاتة الفاخرة من مصانعها الخاصة، ثم تسـتخدم وسـائل شـحن تـتحكم في درجات الحرارة لتسليم أنواع الشكولاتة إلى مخازنها، أو إلى بعض تجـار التجزئـة والمسـتهلكين الذين يشترونها مباشرة من كتالوج جوديفا أو عن طريق موقعها الإليكتروني. إن القـدرة عـلى تشغيل محالها أمر شديد الأهمية، وبخاصـة في الصـين، حيـث تـدعم شركـة جوديفـا صـورتها كأحد صناع الشكولاتة المحدودين الذين يبيعون منتجهم من خلال بوتيكات راقيـة بـدلا مـن طرحها في محال للبقالة[1].

تذكَّر، عند وضع خطتك، أن سلسلة القيمة التي تمتلكها اليوم قد لا تتـوافر عنـد احتياجك لها غداً، اعتماداً على التطورات الداخلية والخارجية. كـن عـلى حـذر، سـواء كنت تقوم بتطوير خطة تسويقية لأحد تجار التجزئة، أحد الصنّاع، أو نوع آخـر مـن المسوِّقين، فإن لديك خيار طويل الأمد لتغيـير اللاعبـين في سلسـلة القيمـة / أو تغيـير طريقة كل واحد منهم في إضافة القيمة. قد ترغب في تحويل بعض الوظائف داخليـاً



الشكل التوضيحي **2-8** الروابط الهامة في سلسلة القيمة

لكسب المزيد من الرقابة أو لأهداف أخرى. طبَّقت شركة أبل هذا الأسلوب عند افتتاحها لسلسلتها الفائقة النجاح والتي يطلق عليها "محال أبل / **Apple Stores** حتى يمكنها مراقبة كل أنواع التعاملات داخل المحال، من عرض المنتج وحتى دعم الخدمة. والآن أصبح لوول مارت **Walmart** وبعض تجار التجزئة الآخرين الحق في بيع منتجات أبل وخلق إدارات خاصة يطلق عليها "محال داخل محال" فقط لعرض منتجات أبل وكل كمالياتها[2].

ضع في الاعتبار احتمال قيام لاعب خارجي بأن يقدم لك المرونة لإدارة وظائف معينة لسلسة القيمة بأسلوب أكثر كفاءة أو أكثر تأثيراً مما تقوم به شركتك. وعلى سبيل المثال يختار بعض رجال الأعمال واجهة محال لسوق الأمازون بدلاً من إنشاء موقعهم الإليكتروني للتجارة الإلكترونية. وهناك مثال آخر، حيث استطاعت بعض المصنفات على اسطوانات التسجيل أن تتغلب على مشكلة الانتقال من التوزيع المادي لأجهزة تشغيل الأسطوانات إلى توزيع دوسيهات الموسيقى الإليكترونية عن طريق تأجير شركة خارجية لإدارة الجانب الرقمي. تعاقدت شركة يونيفرسال ميوزيك جروب **Universal Music Group** مع **INgrooves** للتوزيع الرقمي في أمريكا الشمالية، وهي وظيفة تشمل تصميم الموسيقى الرقمية لمنظومات تحميل معينة، وضمها للخدمات السائدة، تجار التجزئة على الانترنت، وبعض أعضاء القناة الآخرين[3].بالرغم من احتمال تغيير هذه الترتيبات الخاصة بالتوزيع في المستقبل، إلا أنها تساعد حالياً في أن تجاري التغيرات التكنولوجية في طريقة شراء العملاء للموسيقى.

التدفقات في سلسلة القيمة **Flow in the Value Chain**

تشمل القناة والإستراتيجية اللوجستية إدارة ثلاثة تدفقات لسلسلة القيمة. إن تدفق المنتجات يشير إلى الأشياء العينية مثل المواد الخام وتغليف وتعبئة المنتج (في الجانب الداخلي) المنتجات المكتملة. (في الجانب

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ضع رسماً بيانياً لسلسلة القيمة لمعرفة أين تتم إضافة القيمة مع إيجاد جوانب التطوير

الخارجي) بالإضافة إلى أشياء أخرى تتحرك من الخارج إلى الداخل (مثل عائد المنتجات التي تحتاج إلى إصلاح). يشير تدفق البيانات إلى المعلومات مثل عدد المواد الأخرى المطلوبة (التي تتحرك داخليا أو خارجياً)، متطلبات العملاء والتغذية الاسترجاعية (التي تمر عبر أعضاء القناة أو مباشرة من العميل إلى المنتج) وبعض المعلومات الأخرى التي تضيف القيمة من خلال الفعالية والكفاءة. يشير مصطلح تدفق الأموال إلى موضوعات التمويلات (على الجانب الداخلي)، تجار المنتجات العائدة أو مدفوعات العملاء للسلع الكاملة (على الجانب الخارجي) وبعض التحركات المالية الأخرى بين المستهلكين. صنع خريطة للتدفقات في سلسلة القيمة حتى تغطي خطتك التسويقية تحركات الثلاث تدفقات في كلا الاتجاهين ولاحظ أماكن التدفقات التي يمكن أنت تتخطى بعض المسهمين. إن الجانب الداخلي لسلسلة القيمة دائما ما ينحصر دائما في تبادل المشروعات التجارية. فعلى سبيل المثال، فإن شركة دانسنج دير **Dancing Deer** التي تصنع الكعكات والحلوى وكعكات الشيكولاتة هي عميل تجاري للموردين الذين يبيعون الشيكولاتة، الزبدة، وبعض المكونات الأخرى. فبعد أن تقوم شركة دانسنج دير ومقرها بوسطن ، بإنتاج منتجاتها المخبوزة، تقدمها للعملاء عن طريق موقعها الإلكتروني ومن خلال بعض المحال الخاصة المختارة، وهي جميعا جزء من القناة الخارجية. تتدفق معلومات المنتج الجديد وبعض التفصيلات الأخرى بين المنتج والموردين وأيضا بين المنتج وشركائه في القنوات الخارجية. تستخدم دانسنج دير، أيضا، موقع الفيس بوك وبعض وسائل التواصل الاجتماعي لتبادل المعلومات بين العملاء. وأخيرا تتدفق الأموال من المُنْتِج إلى الموردين ومن السوق / العملاء إلى شركاء القناة ثم إلى المُنْتج.

إضافة القيمة من خلال السلسلة **Adding Value Through the Chain**

ضع في الاعتبار، وطبقا لخطتك، كيف يمكن لكل مشارك إضافة القيمة لتحقيق احتياجات الرابطة التالية (العميل الفوري) بجانب احتياجات العميل في نهاية سلسلة القيمة. إذن، إن المحال متنوعة الأغراض التي تسِّوق منتجات جوديفا تقوم بعرض

أنواع الشيكولاتة التي تصنعها ولديها الكميات الكافية من المخازن عنـدما يرغـب العمـلاء في الشراء. إن السعر الذي يدفعه كل مشارك يعكس القيمة المضافة عن طريق الوصلة السـابقة، وفي نهاية السلسلة يقوم العملاء بدفع القيمة المضافة المشتركة بـين جميـع المسـهمين، وهـذا يمثل أحد عناصر إستراتيجية التسعير التي تم مناقشتها في الفصل 7.

فكِّر بطريقة مبتكرة في الوظائف التي يجب أدائها في كل مراحل السلسلة والتي سـيقوم فيها كـل مشـارك بـأداء وظيفـة واحـدة وأسـلوب الـدفع لكـل مسـاهم. وهـذا أمـر صـحيح للخدمات وللسلع المادية الملموسة. إن خطة التسويق للإذاعة المبـاشرة عاليـة الجـودة لأوبـرا متروبوليتان تظهر كيف تضيف المؤسسة الثقافية لمدينـة نيويـورك والتـي لا تسـتهدف الـربح القيمة (وتحدد التكاليف) من خلال قرارات مبتكرة عن التوزيع.

الإذاعة المبـاشرة مـن أوبـرا مترولويتـان عاليـة الجـودة **Metropolitan Opera HD Live.** ظلت الطريقة الوحيدة لمشـاهدة أداء أوبـرا متروبوليتـان (اسـم الشـهرة ميـت **Met**)، لعـدة عقود، هي الذهاب إلى دار الأوبرا بمدينة نيويـورك. وبعـد ذلـك ، بـدأت ميـت **Met** في عـام 1931 بإذاعة حفلاتها النهارية مباشرة في الراديو من الساحل الشرقـي للسـاحل الغـربي، وهـو قرار توزيع ظل قائما حتى يومنا هذا. وفي عام 2006، فكَّـر المـدير العـام المعـين حـديثاً لإدارة الميـت **Met**، بيـتر جيلـب **Peter Gelb**، في طـوال البرنـامج الإذاعـي الأسـبوعي الـذي حظـي بشعبية كبيرة. ومع سعيه لإيجاد طريقة للحصول على قاعـدة أوسـع مـن المسـتمعين لزيـادة الإيرادات بدون رفع أسعار التذاكر لـ 4,000 مقعداً في دار الأوبرا، وأتـت بـيرت جيلـب فكـرة إذاعة الأوبرا مباشرة في جميع المسارح على مستوى الدولة، وهو يتذكر ما جـال بخـاطره: "إذا استطاعت نسبة ضئيلة مـن مسـتمعي الإذاعـة ليلـة السـبت أن تـذهب إلى أي دار السـينما المحلية القريبة، فإني أعرف تمامًا إننا سنحصل على الكثير من المشاهدين والمستمعين".
ومنذ ذلك الحين، بدأت "الميت "**The Met**" في نقـل مبـاشر لـبعض الأوبـرات بصـورة عاليـة الجـودة إلى 1.700 مسرح في 24 دولـة، بمـا في ذلـك روسـيا والصـين، وبـدلاً مـن الوصـول إلى 68.000 من الحاصلين على التذاكر والذين يمـلأون دار الأوبـرا عـل مـدى السـبعة عشر حفـلاً لمسرحية دون جيوفاني بدأت حفلات الأوبرا في الوصول إلى مستمعين من جميع أنحـاء العـالم والذي يتراوح عددهم 216.000 مع تقديم حفلة واحـدة مبـاشرة عاليـة الجـودة، بـدون عـد

المشاهدين الإضافيين الذي يبلغ عددهم 50.000 مشاهدة والتي شاهدوها في العروض التالية. إن متوسط سعر التذكرة لدار أوبرا ميت **Met** هو حوالي 122 دولارًا، بينما يصل متوسط سعر التذكرة في المسارح المحلية التي تعرض حفلاتها مباشرة وبجودة عالية إلى 20 دولار. إن هذا القرار الخاص بالتوزيع يفي حقه بالكامل. تحصل دار الأوبرا "**The Met**" على أرباح من الإذاعات المباشرة عالية الجودة، وإعادة إذاعة البرامج، ومبيعات الـ **DVD** والتي تساعد في تغطية تكاليف ميزانياتها السنوية التي تبلغ 300 مليون دولار [4].

قدمت دار الأوبرا متر بوليتان وسيلة جديدة رائدة للتوزيع بإنشاء شبكة انترنت للمسارح المحلية لتلقي حفلاتها المباشرة المرسلة بصورة عالية الجودة (الجانب الخارجي لسلسلة القيمة) لاقت المسلسلات المباشرة عالية الجودة نجاحًا كبيرًا أدت إلى تبني العديد من المنظمات الثقافية إلى تبني هذه المنظومة في التوزيع. تنوعت حاليًا شركات المسارح السينمائية بإنشاء شبكات فضائية لنقل نطاق أوسع من الأحداث المباشرة إل المسارح الفردية حول الدولة، بدلاً من الاعتماد على النقل الفعلي للأفلام[5]. وبالرغم من أن خطتك التسويقية قد تفتقر إلى نفس تدفقات دار الأوبرا متروبوليتان أو نفس التقنية الموجودة بالمسارح إلا أنك تستطيع رؤية إلى أي مدى يمكن لتخطيط سلسلة قيمة مبتكرة ودقيقة أن يمثل نوعًا من الاختلاف والتمييز.

تخطيط استراتيجية القناة **Planning Channel Strategy**

كيف يمكن أن تساعد استراتيجية القناة منشأتك لتحقيق أهداف خطتها التسويقية؟ وبالرغم من عدم وضوح العديد من جوانب هذه الاستراتيجية أمام العملاء، إلا أنها تلعب دورًا هامًا في الخليط التسويقي في كل شركة. يجب أن تقرر وظائف القناة التي يجب تغطيتها، ومن الذي سيؤدي كل وظيفة، وما عدد مستويات القناة التي يمكن استخدامها، وكم عدد وما هو نوع أعضاء القناة الذي سيتم اختياره، (بالإضافة إلى ذلك، سوف تواجه قرارات لوجيستية، كما سيتم مناقشتها فيما بعد).

وظائف القناة **Channel Functions**

إن القناة، بالكامل، كما تعرف، يجب أن تقوم بوظائف خارجية متنوعة ذات قيمة مضافة، مثل مواءمة الحجم، الكمية، أو تقديم عرض لاحتياجات العميل، تقديم وسطاء وعملاء لديهم المعلومات الكافية عن المنتج والسوق؛ الاتصال والتفاوض مع العملاء للحفاظ على العلاقات واستكمال صفقات البيع، نقل وتخزين المنتجات قبل الشراء.

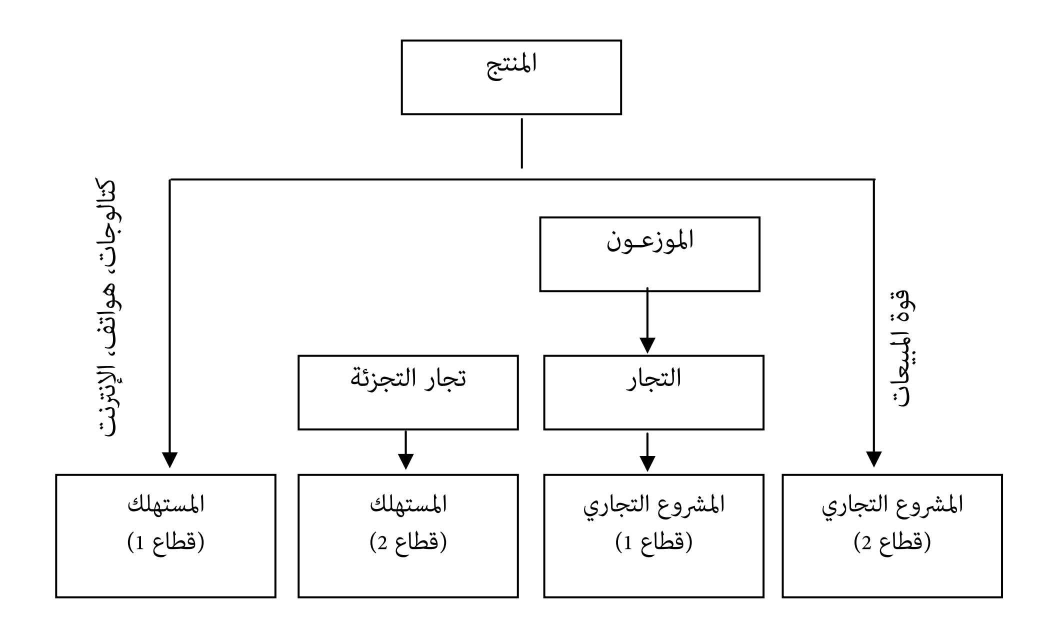
حدد، خلال عملية التخطيط، وظائف القناة المطلوبة لكل منتج، حدد الوظائف التي سيقوم بها كل وسيط، وضع تقييمًا عامًا للتعويض الذي يجب أن يحصل عليه كل عضو في القناة لكل قيمة مضافة. يفضل بعض المنتجين القيام بالكثير أو جميع الوظائف من أجل المزيد من الرقابة والسيطرة على عمليات التواصل مع العملاء، التسعير وبعض العناصر الأخرى. ويقوم بعض آخر بتفويض بعض الوظائف المختارة لخفض التكاليف وتركيز الموارد على مهام أخرى. إن استراتيجية القناة، حتى داخل نفس نوع الصناعة، والتي تعمل لشركة واحدة، قد لا تتناسب مع منافسيها.

مستويات القناة **Channel Levels**

ما هو كم مستويات التنبؤات المطلوبة أو المرغوبة؟ كلما زاد عدد مستويات القناة، كلما زاد عدد الوسطاء المشتركين في إتاحة المنتج (انظر الشكل التوضيحي 3-8)، إن كل مستوى للقناة يضيف قيمة ما بطريقة أو بأخرى بوضع المنتج في المكان المناسب للشراء على سبيل المثال، أو بتوفير المعلومات أو إظهار محاسن السلعة للزبون. وفي مقابل ذلك، فإن كل مستوى يتوقع الاستفادة من المبيعات حتى المستوى التالي أو حتى العميل الأخير، كما يجب وضع التكاليف كعنصر أساسي في سعر البيع النهائي.

تشير كلمة القناة ذات المستوى الصفر إلى ارتباط مباشر بين القناة والبائع والشاري، وقد كان ذلك يمثل، سابقًا، الاستراتيجية الأولية للتجار عن طريق الكتالوج. ولكن أصبح هناك الآن، عدد كبير من المسوِّقين الذين يفضلون الاتصال المباشر مع المشترين.

فعلى سبيل المثال، فإن المقاولين الذين يملكون ناقلات متخصصة لمواد التغذية يستخدمون القناة ذات المستوى الصفر للوصول إلى عملائهم المستهدفين، ويحصلون على معلومات أولية عن الأطعمة المفضلة وعن الأشياء الأخرى التي يجب تخزينها، وبالرغم من هذه المحدوديات، فقد خلقت هذه القناة نقلة جديدة لأسلوب قديم في إنجاز المشروعات التجارية وأظهرت قيمة الابتكار والإبداع في قرارات التوزيع.



الشكل التوضيحي **8 - 3** مستويات القناة

المصدر:

Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing*: *An Introduction*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013), p. 300, Fig, 10.4.

شاحنات الأطعمة الفاخرة **Gourmet Food Trucks**. إن التكاليف الغير مباشرة والقدرة على الذهاب إل العملاء أينما كانوا - من الأسباب القوية لمقاولي شاحنات الأطعمة التي يمكن ان تنطلق في الشوارع لبيع أنواع الأطعمة الفاخرة. إن استخدام شاحنات الأطعمة في التنقل من بورتلاند - مين إلى باريس - فرنسا وما بعدها هو أفضل طريقة للتوزيع عند المقاولين الذين لا يرغبون في زيادة التكلفة أو التعرض لمضايقات التي قد تحدث في عمليات النقل إلى المطاعم. فبدلاً من ذلك، يقودون شاحنات معدة خصيصًا إلى المواقع في وسط المدن، حرم الجامعات، المتنزهات وبعض الأماكن الأخرى التي يجتمع فيها العملاء حيث يطهون قوائم طعام محدودة لبعض الأنواع المميزة. ففي باريس على سبيل المثال، تبيع شركة كانتين **Cantine** بكاليفورنيا أنواع من التاكو الطبيعية الطازجة، وبعض الكعكات الفاخرة المزينة، التي تجذب أعدادًا غفيرة من محبي هذه الأنواع من الأطعمة. تعلن بعض شاحنات الأطعمة عن مواعيدها اليومية من خلال موقع تويتر أو الفيس بوك، بينما تجوب بعض الشاحنات الأخرى شوارع محددة يعرفها العملاء جيدًا.

يجب أن تلتزم شاحنات الأطعمة بجميع القوانين واللوائح الفيدرالية، المحلية أو الخاصة بكل ولاية، بجانب قوانين إيقاف الشاحنات والمدة التي يمكن أن تظل فيها في مكان واحد.

ففي باريس، تستطيع شاحنات الأطعمة التوقف فقط في أماكن محددة وفي أيام محددة، ولا تستطيع شاحنات الأطعمة، في نيواورلينز أن تعمل في أي مكان في الحي الفرنسي المشهور، ولا تستطيع أيضًا التوقف وتقديم الأطعمة في مكان واحد لمدة تزيد عن ثلاثين دقيقة، ولذلك استطاعت شركة بريجاد كوفي **Brigade Coffee** أن تجد طريقة قانونية تتحايل على هذه القيود بالتعاقد مع مطعم محلي يسمح للشاحنات بالتوقف في منطقة توقف سياراته والعمل طبقًا لتصريح المطعم الخاص بتقديم الأطعمة [6].

قد تحتاج، أحيانًا، المنتجات المعقدة أو الجديدة لدعم خاص من أعضاء القناة، الذي قد يعني استخدام قناة ذات مستوى واحد أو اثنين أو حتى ثلاثة لبعض الأسواق أو الشرائح. ففي القناة ذات المستوى الواحد، يتعامل البائع مع نوع واحد من الوساطة لبناء علاقات قوية

<u>نصيحة للتخطيط</u>

أضف أو تخلص من المستويات اعتمادًا على نوع المنتج، شراء الأنماط، وبعض العوامل الأخرى.

للقناة وتسهيل تدفق المنتجات، والبيانات والأمور المالية من خلال سلسلة القيمة، هناك بعض المنتجات مثل قطع غيار السيارات، يتم توزيعها بين العملاء من خلال قنوات ذات مستويين أو ثلاثة مستويات، تستخدم شركة أبل **Apple** مستويات متعددة القنوات، مع التسويق من خلال تجار تجزئة مختارين وتجار الكتالوج وأيضًا من خلال محالها الخاصة. إذا كان المنتج الذي تم تغطياه في خطة السوق التي وضعتها منتج جديد، سوف تحتاج إلى إيجاد سبل للدخول في القنوات القائمة بالفعل حتى تصل إلى شرائحك المستهدفة، وهو أمر عادة ليس بالسهل تحقيقه في وجود منتج أو ماركة لم تثبت نجاحها.

التسويق متعدد القنوات **Multichannel Marketing**

تتنوع سلوكيات الشراء عند المستهلكين، بشكل متزايد، حيث يقومون أحيانًا بالشراء عبر شركات الانترنت، وأحيانًا أخرى يشترون من محالاتها التجارية أو عبر الهاتف الذكي. إن التسويق المتعدد القنوات يؤكد على ضرورة توفير نطاق من الاختيارات للعملاء الذين يشترون من خلال قنوات مختلفة، في أوقات مختلفة أو لأسباب مختلفة. بالتالي يجب أن تشمل خطتك التسويقية خطوات للبحث وتوفير أفضليات العملاء الخاصة بكيف، متى وأين يريدون الشراء.

يعمل تجار التجزئة التقليديين، بوجه خاص، بجهد كبير لتطبيق استراتيجياتهم القائمة على خاصية التسويق المتعدد القنوات، وخاصة مع تنافس التسويق المتنقل وزيادة شعبيته، فيما يلي ما قامت به شركة هاوس أوف فريزر **Home of Fraser** مع التسويق المتعدد القنوات في الأعوام الحالية.

هاوس أوف تريزر **House of Fraser.** هاوس أوف تريزر التي تقوم بتشغيل عشرات المحال بالمملكة المتحدة، تعترف بأن العملاء متعددي القنوات أكثر قيمة بثلاثة أو أربع أضعاف من العميل ذو القناة الواحدة كل عام. وذلك طبقًا مما يقوله مدير التجارة الالكترونية، ونتيجة لذلك أعادت شركة هاوس أوف فريزر موقعها الالكتروني، وأطلقت موقع تجاري متنقل والارتقاء بمحيط المحال والخدمات حتى تتميز عن المحال الأخرى. كان

الهدف هو دعوة العملاء للتسويق بأي طريقة يختارونها، مع الأدوات التي يحتاجونها لشخصنة تجربة الشراء.

والآن، أصبح لدى المتسوقين داخل المحال فرص طرح تساؤلاتهم على الكمبيوتر للحصول على المزيد من التفاصيل حول المنتجات أو النظر إلى شاشات التليفزيون داخل المحال ورؤية عرض توضيحي للمنتج. وفي حالة تسويقهم عبر الانترنت يمكنهم تدبير شحن مشترياتهم إلى أحد محال هاوس أوف فريزر المحلية، حيث يستطيعون استلامها، تقوم الشركة أيضًا بتجربة محال "**com.**" حيث يستطيع العملاء التجول عبر العروض، وإرسال طلباتهم ودفع ثمنها وتسلمها في الأوقات التي تناسبهم، كل ذلك عبر الانترنت. ولكن التسويق المتنقل هو جوهر استراتيجية الشركة متعددة القنوات لأنها، كما يقول مدير التجارة الالكترونية: "تسمح لك بأن تتجول خارج وداخل البيئات على الانترنت وهذا ما يمثل متاجر المستقبل"[7].

إن مجرد شراء العملاء من خلال قناة معينة، لا يعني استمرار هذا الوقت على المدى الطويل، وهذا هو الحال الذي تحتاج فيه خطتك التسويقية إلى المرونة. خلال ظهور المعايير المترية على الفيس بوك، أسرع بعض المسوقين إلى فتح جبهات لمتاجر محلية على الصفحات العملاقة للتواصل الاجتماعي. أصبح لدى جيمستوب **Gamestop** 3.5 مليون مشارك على الفيس بوك وتتوقع بيع عدد هائل من شرائط الفيديو للألعاب من خلال الفيس بوك. وبعد مرور ستة أشهر فقط، أغلقت جيمستوب موقعها، طبقًا لما قاله مدير التسويق والإستراتيجية. "بسبب عدم الحصول على عائد الاستثمار الذي نحتاج إليه من سوق الفيس بوك". أغلقت أيضًا محال ج سي بيني **J C Penney** موقعها على الفيس بوك، وأيضًا شركة بانانا ريبابليك **Banana Republic** وعدد قليل من تجار التجزئة الآخرين، عندما اكتشفوا أن العملاء يفضلون التسوق على المواقع الالكترونية التي تقدم كل العروض[8]. إن الدرس الذي تتعلمه هو: أعرف جيدًا سوقك، وكن على استعداد لتغيير نظم قناتك، عند فشلها في الإسهام في أهدافك التسويقية، المالية، والمجتمعية.

القنوات المعاكسة **Reverse Channels**

إن الخطة التسويقية لبعض الشركات في عدد من الصناعات أو الدول يجب أن تسمح أيضًا بعودة منتجات القنوات المعاكسة من أجل المقايضة، الإصلاح، أو إعادة التدوير،

وخاصة عند تطبيق الخطوط الأساسية القانونية أو التنظيمية. تستفيد بعض الشركات من القنوات المعاكسة لاستخدام العبوات والمنتجات الغير مرغوب فيها كمدخلات لمنتجات جديدة. فعلى سبيل المثال، لدى شركة تيراسايكل **Teracycle** خطة تسويقية لجمع أعقاب السجائر وتحويلها إلى منصات نقالة للشحن أو حشوات من القش لاستخدامات الصناعة.

تخطط الشركات، أحيانًا، للقنوات المعاكسة، ليس فقط للمساعدة في مجالات البيئة بل أيضًا لإضافة جوانب إيجابية لصورتها العامة، وهذا ما تقوم به شركة ديل **Dell**. ما هي الأفكار التي يمكنك استخدامها من خبرات شركة ديل عند تطوير خطتك التسويقية؟

شركة ديل لإعادة التدوير **Dell Recycles**. ومقرها الأساسي أوستن بولاية تكساس، تستخدم عددًا من القنوات المعاكسة لمنع تراكم النفايات الالكترونية حيث تدعو عملائها على موقعها الالكتروني على إرسال بطاقة مطبوعة على الانترنت من أجل إرسال حواسبهم القديمة، أجهزة الاستقبال، علب "ديل" الفارغة وبعض الأشياء الأخرى لإعادة تدويرها بشكل سليم. تعاقدت ديل أيضًا مع آلاف محال صناعات جودويل الخيرية عبر جميع الولايات لقبول الحواسب المستخدمة التي يلقيها المستهلكين، تقوم "ديل" بعد ذلك بإعادة تشكيل وتلميع المعدات الصالحة لإعادة الاستخدام وإعادة بيعها من خلال محال "جودويل" والتخلص من المعدات الغير صالحة تماماً لإعادة التدوير، بالرغم من قلة أعداد الحواسب التي يمكن إعادة تدويرها إلا أن الشراكة بين دويل وجودويل تنجح في استخدام ما يقرب من 1.5 مليون رطل من الالكترونيات كل عام. يوجد أيضًا لدى "ديل" قنوات معاكسة لإعادة تدوير الحواسب الهالكة والغير مرغوب فيها في جميع أنحاء العالم، كما تقدم أحيانًا، بعض الحوافز لتشجيع سلوكيات إعادة التدوير. تقدم "ديل" كوبونات للخصومات للعملاء في الهند عند إعادتهم للبطاريات القديمة للاب توب من منتجات "ديل" لإعادة تدويرها في المنافذ المحلية [(9)].

أعضاء القناة **Channel Members**

ما هو عدد ونوع القناة المطلوب لمستوى كل قناة؟ إن احتياجات وعادات العملاء من الأمور شديدة الأهمية للاختيارات المناسبة لكل قناة وتحديد فرص جديدة مبتكرة من أجل مكاسب تنافسية. تعد الاعتبارات المالية من الأمور الهامة أيضًا. لدى أعضاء كل قناة توقعات معينة خاصة بالأرباح، كما أن لدى العملاء توقعاتهم أيضًا لقيمة المنتج: وكلاهما يؤثر في استراتيجية تسعير المسوقين والأرباح المتوقعة، بالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار أعضاء القناة يعتمد على دورة حياة المنتج، والشريحة المستهدفة (انظر الشكل التوضيحي 4-8).

إن تقديم منتج جديد مبتكر يتم عرضه في عدد محدود من المنافذ (التوزيع الحصري) من أجل دعم المنتج كنوع جديد مبتكر ومساعدة العاملين في المتجر على تعلم كل سماته وفوائده. قد تحاول الشركة، في مرحلة نضوجها إلى استمرار مبيعاتها بعرض المنتج في العديد من المنافذ (التوزيع المكثف) وقد تسعى الشركات، في حالات الكساد، إلى بيع منتجاتها من خلال عدد قليل من أعضاء القناة (التوزيع المختار)، وذلك لخفض تكاليف الشحن.

ضع خطة لمراجعة دورية للعلاقات القائمة بين أعضاء القناة، وذلك للتأكد من تحقيق أهدافك والتأكد من رضاء أعضاء القناة والعملاء، وكمثال على ذلك، حددت شركة مارلين لمنتجات الأسلاك الصلبة **Marlin Steel Wire Products** والتي تقوم بصناعة الأسلاك الحديدية لتصديرها للأسواق العالمية، عدد محدود نسبيًا للموزعين المسئولين عن معظم مبيعاتها، وبالتالي تستطيع تركيز مجهوداتها، ودعم وتقييم هؤلاء الموزعين للأحجام الضخمة من المبيعات[10].

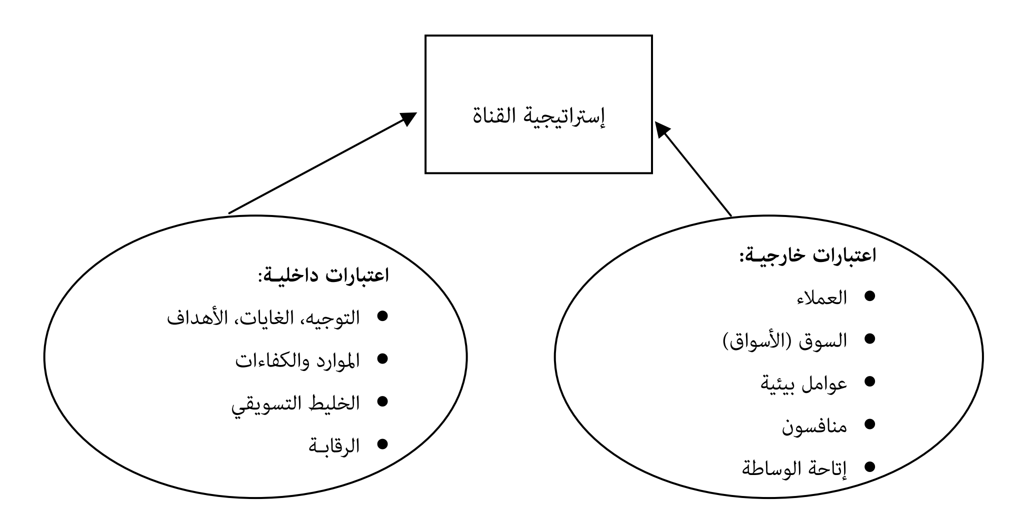
الشكل التوضيحي 4-8 التوزيع المكثف والمختار والحصري

	قيمة المسوق	قيمة العميل	الاعتبارات التخطيطية
التوزيع المكثف (في العديد من المنافذ لتحقيق أقصى حد من تغطية السوق)	زيادة مبيعات الوحدات، المواد المحفزة للسوق، تغطية المزيد من كل سوق تقليل تكلفة القناة لكل وحدة تم بيعها.	أساليب وصول مناسبة وشاملة للمنتجات المستخدمة أو المحفزة، قد يكون السعر أقل بسبب المنافسة.	• هل ستكون الخدمات مناسبة؟ • هل سيتم عرض وبيع المنتج بأسلوب مناسب؟ • هل ستحدث صراعات بين الفروع المختلفة؟
التوزيع المختار (في عدد من المنافذ المختارة)	تغطية مناطق معينة من كل سوق، تقليل الاعتماد على منافذ معدودة فقط، الإشراف على بعض أنشطة القناة، التحكم في بعض تكاليف القناة.	رؤية المنتج وتلقي المبيعات يساعد على المزيد من المنافذ داخل كل سوق، أحصل على بعض الخدمات الضرورية	• ما هو أفضل توازن للتكاليف، الرقابة، والمكاسب؟ • ما هي المنافذ المناسبة للعملاء. • هل يفهم ممثلي المبيعات المنتج واحتياجات العميل؟
التوزيع الحصري (في عدد محدود من المنافذ ومقصورة داخل كل سوق)	اختيار منافذ معينة لتقديم الأنواع الجديدة المبتكرة، دعم مكان المنتج، إقامة علاقات قوية، وخدمات أفضل للإشراف	الحصول على اهتمام شخصي، الوصول إلى أماكن الاستلام، التغيرات، مطالب العملاء، وبعض الخدمات الأخرى	• هل ستصبح تكاليف القناة شديدة الغلو؟ • هل سيتاح المنتج لكل الشرائح المستهدفة؟ • هل سيكون السعر غاليًا للغاية، مع الوضع في الاعتبار متطلبات الربح للقناة؟ • هل ستصبح المنافذ من الشركاء الملتزمين بالتسويق؟

التأثيرات على استراتيجية القناة Influences on Channel Strategy

إن جميع قرارات القناة التي تمت مناقشتها مسبقًا قد تأثرت ببعض العوامل الخارجية والداخلية والتي تم تلخيصها في الشكل التوضيحي 5-8. إن أهم العوامل الداخلية التي يجب أن يضعها المسوقون في الاعتبار خلال هذا الجزء من عملية التخطيط تشتمل ما يلي:

- التوجه، الغايات، الأهداف. يجب أن تتناسق استراتيجية القناة مع التوجه المختار للشركة، والمستويات العالية للغايات، وأهداف الخطة التسويقية. إن الشركات ذات الأهداف التسويقية المناصرة للبيئة تحتاج إلى تخطيط القنوات المناسبة لتوصيل المنتجات إلى العملاء من ذوي الاتجاهات المناصرة للبيئة، بجانب إقامة قنوات معاكسة، لإصلاح المنتجات أو قطع الغيار الصالحة لإعادة التدوير. هناك بعض تجار التجزئة الكبار، مثل تارجت **Target** وكوستكو **Gastco** انتقلوا إلى المصادر المستدامة للأطعمة البحرية بجانب أهدافها المجتمعية وأفضليات عملائها[11].
- الموارد والكفاءات. إذا حظيت الشركة بالموارد والكفاءات للقيام ببعض الوظائف المعنية للقناة، فيمكنها تحقيق ذلك أثناء محافظتها على التكاليف المعقولة مع تعيين أخرين للقيام بوظائف مختلفة. إن شركة ستاربكس **Starbucks** التي تمتلك ماركة سياتلز بست كوفي **Seattle's Best Coffee** تعمل في شراكة مع كوينستار **Coinstar** لوضع آلات متطورة لبيع القهوة في محال البقالة وبعض المواقع الأخرى لتجارة التجزئة. استخدمت شركة كوينستار **Coinstar** خبرائها في المعدات ضمن هذه الصفقة وأحضرت شركة سياتلز بست منتجاتها المميزة من القهوة. إن الغاية هي: "جمهور ضخم للسوق" يقدر القهوة المناسبة ذات المذاق الجيد في وقت سريع[12].
- الخليط التسويقي. يجب أن تتوافق قرارات القناة مع منتج الشركة، تسعيرها، واستراتيجياتها الدعائية. قد يشارك أصحاب المصانع، في بعض الأحوال، تكاليف الدعاية، لمنتج ماركة معينة مع شركاء القناة، لإظهار الدعم للقناة وزيادة عرض ماركاتهم بأسلوب يتناغم مع صورتها ومكانتها.



الشكل التوضيحي **8-5** التأثيرات على استراتيجية القناة

- الرقابة. هل تحتاج الشركة أو ترغب في القيام بمراقبة دقيقة على وظائف القناة من أجل تحسين الجودة أو الصورة؟ هل تستطيع الشركة القيام بهذه المراقبة أو يجب أن تستغني عنها في مقابل بعض المكاسب الأخرى، مثل خفض التكاليف أو تغطية أوسع في مناطق معينة؟ تفضل بعض ماركات الموضة، فتح بوتيكات منفصلة داخل الأسواق التجارية حتى يمكنها مراقبة العرض، الأسعار، وبعض النواحي الأخرى في مجال تجارة التجزئة. وهناك بعض الماركات الأخرى مثل شانيل لا تصر على وجود بوتيكات منفصلة. يقول مدير محلات شانيل بالولايات المتحدة: "يفهم شركائنا قيمة ماركتنا ويعملون معنا جيدًا في مجال نماذج الخدمة، والمبيعات المرتبطة بالتدريب، وحجم المتجر والتصميم والموقع[13]".

إن أهم العوامل الخارجية التي تؤثر في القرارات الخاصة بإستراتيجية القناة تتلخص فيما يلي:

- العملاء. يجب أن تتناسق اختيارات القناة مع ما يرغبه العملاء ويفضلونه، ويتوقعونه. إن زيادة وجود عيادات داخل المتجر تشير إلى أن المتسوقين يرتاحون في الحصول

على حقنة ضد الأنفلونزا أو دواء المعالجة احتقان الزور أو محال تبيـع بأسـعار مخفضـة، تقوم شركة **CVS Caremark** بالفعل بتشغيل ما يزيد عن 500 عيادة صغيرة (**Minute Clinics**) داخل صيدلياتها، مع زيادة العاملين بها نتيجة زيادة الطلب عـلى عـلاج سـهل الحصول عليـه، وزهيـد الـثمن للأمـراض الخفيفـة - بجانـب القـدرة عـلى تقـديم أدويـة الروشتات في الحال، إذ احتاج الأمر إلى ذلك[14].

- السوق/ الأسواق. تحاول الشركات الحالية الوصول إلى أسـواق بعيـدة للغايـة. مثـل شركـة ويسترن يونيون، التي امتدت خدماتها في نقل الأموال إلى أسـواق محليـة ودوليـة جديـدة عن طريق شراكتهـا مـع البنـوك، وشركـات الصرف النقـدي للشـيكات، ومقـدمي شـبكات الهاتف النقال، وبعض أعضاء القناة الآخرين، ونتيجة لذلك، أصبح عملاء بنك جـارانتي في تركيا يستطيعون، حاليًا، تحويل أموالهم (باليورو أو بالدولار) إلى مكاتب ويسترن يونيـون في جميع أنحاء العالم. عقدت ويسترن يونيون في كينيا، اتفاق شراكة مـع شركـة أريكسـون لتوفير خدمات تحويل الأموال من خلال الهواتف النقالة للعملاء[15].
- العوامل البيئية. يجب أن تعكـس اختيـارات القنـاة تحليـل المسـوقين للعوامـل السياسـية القانونية، الاقتصادية، الثقافية - الاجتماعية، والتكنولوجية في مجال مشروعات البيئة.. كن على حذر من القيود المفروضة على بعض أصناف أو شرائح منتجـات معينـة. عـلى سـبيل المثال، المشروبات الكحولية التي تخضع لقوانين خاصـة بأمـاكن وأدوات تسـويقها، والتـي تؤثر بوضوح في قـرارات القنـاة. تعـد إدارة القنـاة عـبر الحـدود عـن التحـديات الخاصـة، بـالرغم مـن أن الحكومـة الأمريكيـة تقـدم المسـاعدة لرجـال الأعـمال الـذين يواجهـون مشكلات في التجارة الدولية (انظر الشكل التوضيحي 6- 8).



الشكل التوضيحي **6-8** هيئة المساعدة في التوافق التجاري الأمريكي بإدارة الصادرات

- المنافسون. كيف يمكن أن تستخدم الشركة استراتيجية القناة لاكتساب حدود تنافسية؟ لقد وجدت وولمارت **Walmart**، أضخم تجارة تجزئة في العالم، أن المتاجر الأصغر أكثر فعالية في التنافس مع متاجر الدولار - وذات ربحية عالية في أسواق معينة. إن متاجر وولمارت إكسبريس التي تبلغ مساحتها أقل من 15.000 متر مربع، تعمل كمتاجر مناسبة، تقدم الأطعمة المختارة، وأنواع مستحضرات الصيدليات وأحيانًا، ضخ البنزين[16]. إن التحديات التنافسية نتيجة لوجود صالات العرض - حيث يفحص العملاء السلع في المتاجر ولكنهم يشترونها من تجار التجزئة على الانترنت، ولكنها سوف تؤدي أيضًا إلى بعض التغييرات في استراتيجية القناة. توقفت شركة تارجت عن نقل أمازون كيندل بسبب قلقها من صالات العرض، وطبقت أحد الاستخدامات التي تكافئ المتسوقين بنقاط (يمكن استبدالها بتخفيضات في الأسعار) عند تصويرهم للمنتجات عن طريق هواتفهم عند الوقوف في أحد متاجر تارجت[17].

- إتاحة وجود الوسطاء. ما نوع الوساطة المتاحة في كل سوق، ما مدى قوتهم وضعفهم، وما هو هدفهم؟ إن المسوقين الذين يحظون بمنتجات يشتريها المستهلك يسعون دائمًا إلى التوزيع من خلال سلاسل تجزئة ضخمة، على سبيل المثال. ولكن لدى كل سلسلة مواقعها الخاصة، استراتيجياتها، وهكذا، منذ عقد معنى، كانت شركات الأطعمة العضوية لا تحظى إلاَّ باختيارات محدودة نسبيًا، أما الآن فإن محال السوبر ماركت المنتشرة في كل مكان والعروض المخفضة التي تشمل أعدادًا واسعة من الأطعمة العضوية تزيد من فرص التوزيع.

تخطيط اللوجيستيات **Planning for Logistics**

إن آليات إدارة التدفقات من خلال سليلة القيمة بداية من نقطة المنشأ وحتى نقطة الإنتاج ثم القفز إلى مرحلة المبيعات أو الاستهلاك، يمكن أن يطلق عليها جميعًا لوجيستيات. أنت ترغب في استراتيجية لوجيستيات تلبي احتياجات العميل كما أنها تحقق أيضًا أهدافك المالية الداخلية. وهو أمر يحتاج إلى دقة في التوازن: إن الشركات تأبى المغالاة في الاتفاق للحصول على المؤن والمنتجات، المعلومات ودفع النفقات للأماكن المناسبة في الوقت المحدد. إن تراكم مخزون قطع الغيار أو المنتجات المكملة تحتاج إلى أماكن فسيحة بجانب التكلفة العالية. ومن ناحية أخرى، تخاطر الشركات بخسارة العملاء إذا طال وقت ملء استمارات الطلبات، ووجود عدد محدود من الوحدات أو التنسيق الخاطئ الفوري لملء الطلبات، مع وجود عمليات معقدة ومشوشة عند تحديد الطلبات، وصعوبة متابعة الطلبات وأوامر الشحن أو مواجهة العملاء لبعض الصعوبات عند إعادة المنتجات.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

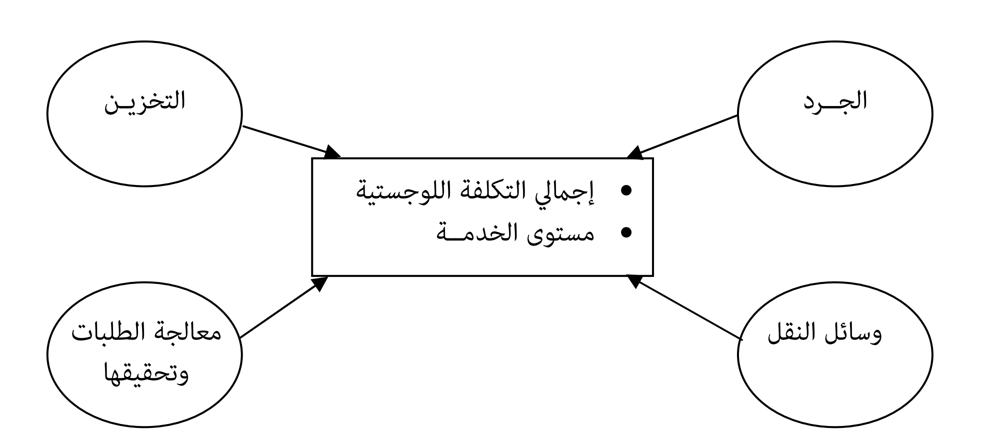
ضع تقديرًا لإجمالي تكلفة اللوجستيات لكل مستوى خدمة قبل اتخاذ القرار النهائي.

إن الاستجابة لاحتياجات العميل، لا تزال، تحتاج إلى بعض التكاليف (للتسليم، الجرد، وتأكيد الطلب... الخ)، إذن، عند تخطيط اللوجستيات، يجب أن تزن إجمالي تكاليف اللوجستيات في مقابل مستوى استجابة العميل والمناسبة لتحقيق أهداف خطتك التسويقية.

الوظائف اللوجستية **Logistical Functions**

فكـر في أربـع وظـائف لوجسـتية أساسـية عنـد إعـداد خطـة التسـويق (أنظـر الشـكل التوضيحي 7-8).

- التخزين. أين سيتم تخزين المؤن، قطع الغيـار، والمنتجـات المتكاملـة، وتحـت أي ظـروف سيتم ذلك؟ قد يوافق أحيانًا، الموردين على وضـع السـلع في المخـازن، وأحيانًـا يقـوم المسـوق بتخزين السلع إلى حين الاحتياج إليها لتغطية طلبـات العمـلاء. إن زيـادة منشـآت التخـزين سيؤدي إلى زيادة التكلفة وزيادة أيضًا أوقات الاستجابة. تقـيِّم شركـة وولمـارت **Walmart** مراكز توزيعها الضخمة على مسافة لا تزيد عن يوم واحد من قيادة السيارة بعيـدًا عـن كـل مجموعة من المحال حتى يمكنها تزويد رفوفها بمخزون جديد على وجـه السرعـة. بالإضـافة إلى ذلك، يوجد لدى كل منفذ ثلاجة تخزين وترتيبات أخرى خاصـة لتخـزين المـواد القابلـة للفساد، والمنتجات الصغيرة أو الكبيرة الحجم أو سهلة الكسر، إذا كنت تخطط لإنشاء شركة جديدة، فقد ترغب في فحص أماكن تخزين تجارة التجزئة أو التأكد من قدرة الموردين عـلى إدارة التخزين لصالحك.



الشكل التوضيحي **7-8** القرارات اللوجيستية

- الجرد: ما هو كم قطع الغيار، العناصر، والمخزون الذي يجب توافره لعملية الإنتاج؟ ما هو كم السلع المكتملة المطلوبة لتحقيق طلبات العملاء والأهداف التنظيمية؟ كيف يمكن لمستويات الجرد المستقبلية أن تؤثر في قرارات التخزين والنقل؟ إن عمليات الجرد الناقصة تعني تكاليف منخفضة ولكنها قد تسبب التأخير في إنجاز طلبات العملاء في حالة عدم وجود المخزون الكاف من المنتجات. بعد وقوع الزلزال العنيف والتسونامي في اليابان مما أدى إلى توقف عمليات التشغيل عند العديد من ممولي السيارات، وإغلاق بعض الموانئ والمطارات، اندفع صناع السيارات مثل هوندا وتويوتا لإيجاد ممولين جدد لملء بيانات الجرد المفصلة، وبالمثل، فعند نقص مادة الراتنج اللاصقة، اضطرت جنرال موتورز وبعض صناع السيارات الآخرين للبحث عن بدائل من شركة دي بونت **DuPont** وبعض الممولين الآخرين، بهدف الإبقاء على خطوط التجميع كما تم التخطيط لها[18].
- طلبات المعالجة وتحقيقها. من الذي سيتولى مسئولية استلام الطلبات، التأكيد على إتاحة المنتج، تعبئة وتغليف المنتجات للشحن، متابعة الطلبات عند النقل، إعداد الفواتير والوصولات ومعالجة الأخطار والعائدات؟ كيف يمكن تحقيق هذه المهام ومتابعة المعلومات المطلوبة، وفي أي إطار زمني؟ إن مثل هذه المهام شديدة الحيوية للعروض الغير ملموسة وأيضًا للمنتجات المادية الملموسة، إن متجر تطبيقات أبل، يجعل الأمور بسيطة للمطورين الذين يبيعون إنتاجهم (الألعاب، أدوات التنظيم... الخ) إلى الأي فون **iPhone** الأي باد **iPad** وماكس **Maucs**. إن مؤسس الإنستابيبر **Instapaper**، وهو أحد التطبيقات التي تقوم بجميع مواد المستخدم المختارة في صفحة "**Paper**" يومية لتوزيع منتجه عبر متجر آب **App Store** لأن شركة أبل مسئولة عن دفع المستحقات وبعض الوظائف الأخرى[19].
- وسائل النقل. كيف سيتم نقل المؤن، قطع الغيار، والمنتجات المكتملة إلى الداخل أو إلى الخارج؟ من الذي سيدفع النفقات؟ أين ومتى سيتم استلام السلع أو المواد وتسليمها؟ إن عمليات الاستلام والتسليم من الباب إلى الباب تستدعى من المسوقين استخدام

عربات للنقل، وعندما تكون جداول المواعيد مرنة والسلع ثقيلة الوزن أو ضخمة، فقد يختارون القطارات الأقل سعرًا، أو النقل عبر البحار، أما عندما تكون المواعيد محدودة والمنتجات قابلة للتلف أو غالية الثمن، فقد يستخدم المسوقون النقل الجوي السريع (ولكنه عالي التكلفة) ضع ذلك في الاعتبار عند إعدادك لخطتك التسويقية لأن هذه القرارات قد تشمل نفقات باهظة وبعض الوقت.

نصيحة للتخطيط

إن القدوة في مقابل أفضل الممارسات في العديد من الصناعات لتطوير خطط اللوجستية

تأثيرات على القرارات اللوجستية **Influences on Logistics Decisions**

هناك عامل واحد يمكن أن تؤثر في تخطيطك اللوجستي وهو أسلوب الشركة تجاه المسئولية الاجتماعية، مثلما تشير إليه تجربة فكرة **Give Something Back (GSB)**

أعط شيئًا في المقابل **Give Something Back**. أنشأ ما بك هانيجان **Mike Hannigan** وشين ماركس **Sean Marx**، مشروعهما المسمى **Give Something Back (GSB)** في عام 1991 لتسويق الأجهزة المكتبية، وأمنح الأرباح للأعمال الخيرية، وذلك بعد جمع شركة **Newman's** للأموال للأعمال الخيرية من خلال تسويق المنتجات الغذائية، والآن أصبحت **GSB** أكبر شركة مستقلة تمتلك شركة للمستلزمات البنكية في كاليفورنيا بجانب مراكز توزيع متعددة وموقع اليكتروني لتجارة التجزئة الذي ينافس شركة ستابليس **Staples** وبعض المنافسين الكبار الآخرين. بالرغم من تقديم **GSB** العديد من المواد المماثلة لمواد منافسيها - مع تسليم في اليوم التالي مثلما يفعل المنافسون - إلا أنها تقوم بتخزين آلاف المنتجات الصديقة للبيئة، أيضًا، ونتيجة لنظرتها المستقبلية فقد وضعت هدفًا صعبًا بزيادة المبيعات إلى 100 مليون دولار خلال خمس سنوات.

أثرت مسئولية **GSB** المجتمعية على استراتيجيتها اللوجيستية. قررت الشركة، منذ وقت قريب البدء في تقديم خدمة مجانية لجميع النفايات الالكترونية من العملاء، ويشرح هانيجان ذلك قائلاً: "نحن نرسل كل صباح أسطولاً من عربات النقل مملوء بالأشياء المختلفة، ويعود بعد ذلك وهو خاوٍ تمامًا، فنحن نملأها بالنفايات الالكترونية ثم نعود بها إلى مخازننا، إن

عمليات رفعها - التي تقوم بها عربات النقل الخاصة بنا وموظفينا أيضًا - تتم بدون إضافة أي نفقات، حتى نسمح للعملاء بالقيام بأشياء يرغبون في تحقيقها بطريقة أو أخرى[20].

يجب أن يوضع في الاعتبار عامل أساسي أخر وهو قيود التكلفة: إن الأعمال التجارية من خلال الانترنت عادة ما توفر اختيارات التسليم بأسعار إضافية، مع السماح للعملاء بتقرير المبلغ الذي يستطيعون إنفاقه مقابل التسليم السريع. وفي بعض الحالات، تضيف الشركات ببساطة تكاليف التسليم إلى سعر منتجاتهم، وأخيرًا، كن على استعداد لتبرير ميزانيتك اللوجستية أمام صناع القرار.

إن القرارات اللوجستية، حتى على النطاق الأصغر، يمكن أن تحقق فرقًا فعليًا في أي خطة تسويقية، لاحظ أن الخطة التسويقية لا تحتاج إلى كل التفضيلات الخاصة بإستراتيجية اللوجستيات، ولكنها يجب أن تشمل خطوط أساسية عامة، تشرح توازن إجمالي التكلفة في مقابل أنواع الاستجابة، وتشير إلى مدى دعم الوظائف اللوجستية لقراراتك التسويقية الأخرى.

ملخص **Summary**

تصل المنتجات إلى الأسواق في الوقت المحدد، والمكان والسعر السليم من خلال سلسلة القيمة، وسلسلة مترابطة لوظائف القيمة المضافة، وتركيبة الشركات التي تقوم بأداء هذه الوظائف، تضيف كل شركة القيمة لتحقيق احتياجات الخطوة التالية والعملاء أيضًا في نهاية السلسلة. يقوم المسوق بإدارة المواد التموينية واللوجستيات على الجانب الداخلي للحصول على مدخلات، ثم يدير بعد ذلك القنوات واللوجيستيات لتلبية المطالب على الجانب الخارجي. ضع خطتك لتحركات المنتجات، المعلومات، والأموال في كلا الاتجاهين على طول سلسلة القيمة. يحتاج مسوق الخدمة أيضًا إلى فهم جميع التدفقات داخل السلسلة، تحديد كيفية إضافة القيمة وعن طريق أي مساهم، كما يديرون أيضًا جميع التدفقات للتوازن بين العرض والطلب.

تغطي استراتيجية القناة القرارات التي يجب أن تقوم بأدائها القناة مع تحديد كل مساهم، وعدد مستويات القنوات التي يجب استخدامها، وكيفية إدارة التسويق المتعدد القنوات، وعدد وأنواع أعضاء القناة الذين سيتم اختيارهم. إن التأثيرات التي تقع على استراتيجية القناة تشمل التوجه، الغاية، والأهداف، المواد والكفاءات الأساسية، وبعض القرارات الأخرى الخاصة بخليط التسويق، قضايا الرقابة، احتياجات العملاء وأفضلياتهم، عوامل السوق، العوامل البيئية، المنافسون، وإتاحة الوساطة. تشمل اللوجستيات إدارة آليات المنتجات، البيانات، وتدفق البيانات من خلال قيمة السلسلة على أساس الأهداف التي توازن إجمالي التكاليف مع مستويات استجابة العملاء. إن الوظائف اللوجستية الأساسية تشمل التخزين، الجرد، طلبات المعالجة وتحقيقها، ووسائل النقل.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your Marketing Plan Step by Step**

عندما تبدأ في تخطيط القناة واللوجستيات، أجب على الأسئلة التالية، وتفهم ما قررته في خطتك المدونة:

1- إذا كنت تخطط لسلعة أو خدمة قائمة، قم بدراسة المنتج، المعلومات، وتدفق الأموال وضع خريطة لذلك من خلال سلسلة القيمة. إذا كنت تخطط لعرض جديد، ضع خريطة لتدفق سلسلة القيمة التي ترغب فيها. حدد أي الاحتياجات أو مواقف خاصة يمكن أن تؤثر في أي تدفق في رابطة أو أكثر في هذه السلسلة. قارن، إذا أمكن، تدفقات سلسلة القيمة لمنافسين مهمين لتحديد المناطق الممكنة التي تستطيع شركتك أن تحسن وضعها أو اكتساب نوع من الأفضلية.

2- ضع في الاعتبار جانب الطلب لسلسلة القيمة، وطبقًا لمعرفتك المتاحة عن الأسواق والعملاء المستهدفين، فكيف ومتى وأين يتوقع المستهلكين أو رجال الأعمال أو يفضلوا اكتساب وسيلة للحصول على عرضك؟ ما هي أوقات ذروة أو انخفاض

الطلب التي يجب أن تتكيف معها سلسلة القيمة التي تحددها؟ كيف يؤثر جانب الطلب على جانب العرض في سلسلة القيمة الخاصة بك، بما في ذلك، الموردين، الإنتاج، والاستعداد لعدم التدخل مع شركاء القناة؟

3- بالنظر إلى سلسلة القيمة الكاملة الخاصة بك، ما هي الوظائف التي يجب أدائها داخليًا وخارجيًا؟ ما هي الوظائف التي ستقوم بها شركتك، وما هي الوظائف التي ستدع آخرين للقيام بها؟ ولماذا؟ إذا كانت خطتك التسويقية، بوجه خاص لمنتج جديد يجب أن تفكر جيدًا في منحنى التعليم الذي قد تواجهه في إدارة هذه الوظائف بنفسك، وإدارتها في مقابل تكلفة تعيين شخص آخر للقيام ببعض الوظائف.

4- كم عدد مستويات القناة التي تخطط لها؟ هل نوع عرضك عادة ما يسوق مباشرة إلى العملاء أو من خلال وسطاء؟ إذا كنت ترغب في استخدام نوع أو أكثر من مستويات القناة، حدد أنواع الوساطة في كل مستوى ولاحظ كيف سيتيح كل وسيط وصول عرضك إلى الشارع أو المستهلك أو العميل من رجال الأعمال، ما هو وضع التسويق المتعدد القنوات؟ أيضًا هل ستحتاج إلى قناة معاكسة؟ أشرح لماذا تحتاجها أو لا تحتاجها في خطتك.

5- هل ستختار التوزيع المكثف، المختار أو الحصري؟ لماذا يتلاءم اختيارك مع عرضك، مع شركتك، مع سوقك، ومع عملائك؟ وما هو المعيار الذي ستستخدمه لتقييم أعضاء القناة (المحتملين أو الحاليين)؟

6- قبل الانتهاء من قرارات قناتك راجع مرة أخرى أفكارك مع وضع العوامل التالية في الاعتبار: توجهات شركتك، أغراضها، أهدافها، مواردها، وقدراتها، ومدى حاجتها للرقابة، خليط التسويق الذي توصي به في خطتك التسويقية؟ أفضليات عملائك ومتطلباتهم؛ الأسواق التي تستهدفها؛ العوامل البيئية والتنافسية؛ إتاحة وجود الوسطاء.

7- الآن، خطط للوجيستياتك، كيف يمكنك موازنة الحاجة إلى الاستجابة للعملاء، مع الحاجة لتحقيق الأهداف المالية الداخلية؟ دون في قائمة واحدة الوظائف اللوجستية الأربعة الأساسية؟ وبجوار كل وظيفة دون بعض الجمل حول القضايا الأساسية التي يجب أن توضع في الاعتبار، وكيف يمكنك التعامل معها، كرر قراءتك لملحوظاتك مع التركيز على التكاليف. أنظر أيضًا كيف يمكن أن تساعدك اللوجستيات التي وضعتها من تحقيق الأهداف المالية، التسويقية، والمجتمعية التي تم تسجيلها بالفعل في خطتك التسويقية، هل تلاحظ أي صراعات؟

الهوامش **Endnotes**

1- Marielle Segarra, "Business Is Sweet," *CFO Magazine*, September I, 2012, www.cfo.com; Dermot Doherty, "Godiva to Double Number of Stores in Chinese Market," *Bloomberg Businessweek*, June 12, 2012, www.businessweek.com.

2- Stephanie Clifford, "Electronics Retailers Scramble to Adapt to Changing Market," *New York Times*, June 18, 2012, www .nytimes.com.

3- Antony Bruno, "If You Can't Beat 'Em," *Billboard*, September 3,2011, p. 16.

4- Zachary Woolfe, "I'm Ready for My Close-Up, Mr. Puccini," *New York Times*, April 29, 2012, pp. AR-1, AR-13; Sean Gregory, "Tenors on the Big Screen," *Time*, May 11, 2010, www.time.com; Warwick Thompson, "Star Manager Gelb's Live Broadcasts Make $11 Million for Met," *Bloomberg*, March 4, 2012, www.bloomberg .com.

5- Richard Verrier, "Movie Theaters Diversify Offerings Beyond Films," *Los Angeles Times*, June 12,2012, www.1atimes.com .

6- Micheline Maynard, "Why Food Trucks Have It So Tough in New Orleans," *Forbes*, June 12, 2012, www.forbes.com; Julia Moskin, "Food Trucks in Paris?" *New York Times*, June 3, 2012, www.nytimes.com; Josh Ozersky, "Why Food Trucks Aren't Going Away," *Time*, June 13, 2012, www.time.com.

7- David Moth, "42% of Smartphone Owners Go Online to Check Prices In-Store," *E-Consultancy*, June 19, 2012, http:// econsultancy.com; David Moth, "House of Fraser: Digital Is Key to Personalizing In-Store Experience," *E-Consultancy*, June 13, 2012, http://econsultancy.com .

8- Ashley Lutz, "Gamestop to J.c. Penney Shut Facebook Stores," *Bloomberg*, February 22, 2012, www.bloomberg.com .

9- Joe Turner, "Now, You Can Ditch Your Old Gadgetry," *Virginian Pilot*, January IS, 2012, p. 1; "Dell Launches Laptop Battery Recycling Programme," *Times of India*, June 6, 2012, http://artic1es.timesofindia .indiatimes.com; Robert Klara, "Where Your Gadgets Go to Die," *Adweek*, January 16, 2012, p. 20; Dell website, www.dell.com.
10- Carolyn M. Brown, "7 Tips for Rating and Evaluating Your Suppliers and Vendors," *Inc.*, December 30,2010, www.inc.com.
11- Allison Aubrey, "Sustainable Seafood Swims to a Big-Box Store Near You," *National Public Radio*, January 20, 2012, www.npr.org.
12- Alicia Lavay, "Stir It Up! The Case For Vended Coffee," *Vending Times*, August 31, 2012, www.vendingtimes.com; Dale Buss, "With Coinstar and K-Cup Expansion, Starbucks Puts a Premium on Convenience," *BrandChannel*, June 11, 2012, www . brandchannel.com.
13- Rachel Dodes and Christina Passariello, "Luxury Brands Stake Out New Department Store Turf," *Wall Street Journal*, May 4, 2011, www.wsj.com.
14- Christina Veiders, "In-Store Clinics Primed for New Growth: Report," *Supermarket News*, February 27, 2012, www.supermarketnews . com.
15- Paul Wafula, "Kenya: Western Union, Ericsson in Deal to Boost Mobile Money Services," *Business Daily* (*Nairobi*), February 28, 2012, http://allafrica.com; "Garanti, Western Union in Cooperation," *Hurriyet Daily News*, May 26, 2009, www . hurriyet.com
16- Susanna Kim, "Walmart Said It Plans to Roll Out More Smaller Stores," *ABC News*, May 28, 2012, http://abcnews.go.com; Anne D'Innocenzio, "Walmart Sees Early Success in Walmart Express," *Bloomberg BusinessWeek*, May 23, 2012, www . businessweek.com.
17- Brad Tuttle, "Scan This! Target Encourages Shoppers to Scan Items with Smartphones Nationwide," *Time*, May 25, 2012, www .time.com.
18- Dee-Ann Durbin and Tom Krisher, "Crises Make Automakers Rethink Lean Parts Supplies," *Bangor Daily News*, April 22, 2012, http://bangordailynews.com; Craig Trudell and Mark Clothier, "DuPont Sees Boost to Polymers from Automakers Seeking Resins," *Bloomberg*, April 19, 2012, www .bloomberg.com.
19- "The App Economy," *National Public Radio*, January 31, 2012, www.npr.org .
20- Carolyn Said, "Give Something Back Plans to Give Even More," *San Francisco Chronicle*, February 14, 2011, www.sfgate .com; Cameron Scott, "Doing Good by Doing Well," *San Francisco Chronicle*, June 5, 2009, www.sfgate.com;EveKushner. "Mike Hannigan: Give Something Back," *The Monthly*, December 2006, http://themonthly .com/feature l2-06-mike.html.

الفصل التاسع

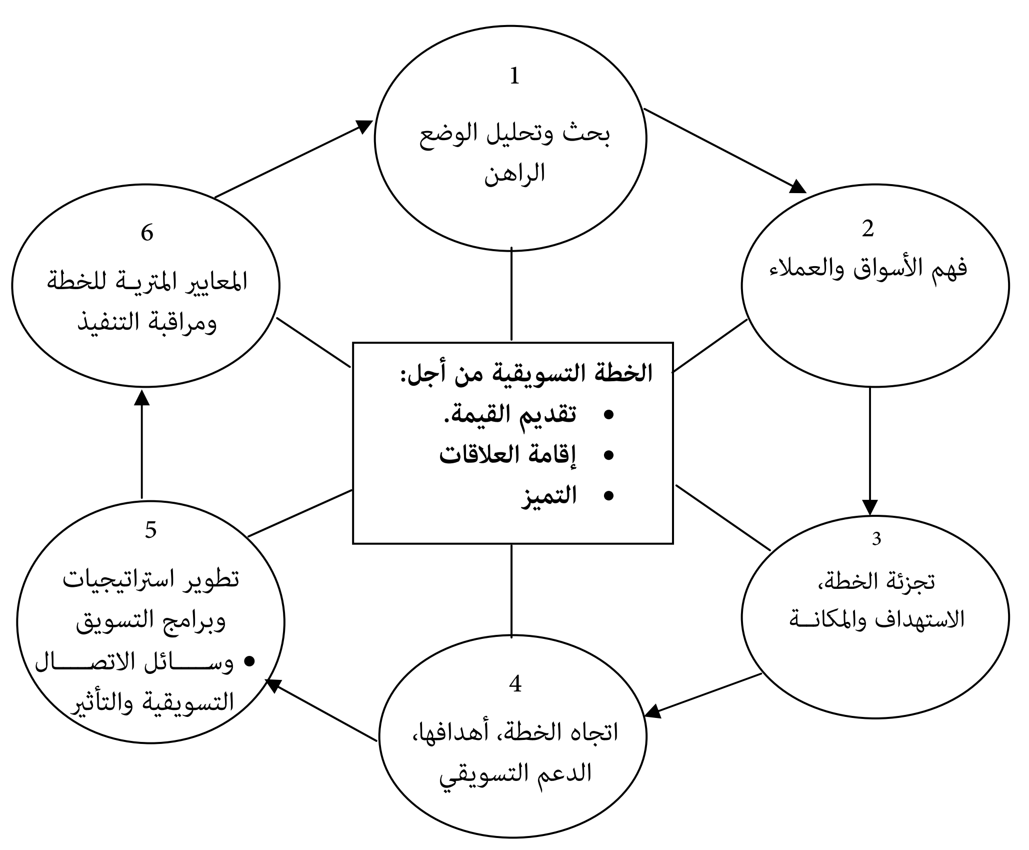
تطوير استراتيجيات التسويق ووسائل الاتصال والتأثيرات

Developing Channel and Logistics Strategy

محتوى هذا الفصل

نظرة عامة

إن إعداد استراتيجيتك لوسائل الاتصال والتأثير يعد جزء من الخطوة 5 في عملية التخطيط التسويقي (انظر الشكل التوضيحي 1-9). يشرح هذا الفصل عناصر وسائل الاتصال والتأثير، بما في ذلك أحدث وسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات التسويق عن طريق الأشخاص والتسويق السريع. سوف تتعلم أيضًا كيفية اختيار الجمهور المستهدف، ووضع الأهداف والميزانية، دراسة العائدات المتاحة، اختيار أدوات اتصال معينة، والإعداد للبحث قبل وبعد عملية ترويج أو حملة، وخاصة من أجل أهداف التقييم. أخيرًا ستلقي نظرة فاحصة على التخطيط للأدوات الخمس الرئيسية التي يستخدمها المسوقين للتواصل مع الجمهور والحاجة إلى تناسق الرسائل عبر جميع وسائل الإعلام.



الشكل التوضيحي **1-9** التخطيط التسويقي: الخطوة **5**

تطبيق ما لديك من معرفة

اقرأ هذا الفصل والقي نظرة على الجزء الخاص بوسائل الاتصال الخاصة بالتسويق في عينات الخطط الواردة في هذا الكتاب (في الملحق وعلى الانترنت) بمجرد ردك على الأسئلة في "خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية هذا الفصل ومراجعة القائمة التالية، سوف تكون مستعدًا لاتخاذ قرارات الخطوات لوسائل الاتصال التسويقي وسجلها في خطتك التسويقية.

قائمة مراجعة الفصل التاسع: تخطيط وسائل الاتصال التسويقي.

تحليل الجمهور:

- ✓ ما هي الصفات النمطية للأعضاء من الجمهور؟
- ✓ كيف يؤثر سلوك الجمهور، ومميزاته واستخدام وسائل الإعلام واختيار الرسائل؟

الأهداف والميزانية:

- ✓ ما الذي تزمع تحقيقه من وسائل الاتصال التسويقية الخاصة بك؟
- ✓ هل الميزانية كافية لتحقيق الأهداف مع الأدوات ووسائل الإعلام المختارة؟

القضايا الخلافية:

- ✓ ما هي القضايا القانونية، التنظيمية والأخلاقية التي تؤثر في الجمهور، وفي الإقليم الجغرافي، ووسائل الإعلام أو الرسائل؟
- ✓ ما هي القضايا الاجتماعية، الثقافية، التنافسية والتكنولوجية التي يجب أن توضع في الاعتبار.

البحث:

- ✓ ما الذي يكشف عنه البحث عن السوق، الجمهور وأفضليات وسائل الاتصال؟
- ✓ كيف يمكنك إجراء اختبارًا أوليًا لوسائل الاتصال وبحث الوعي والاستجابة فيما بعد التنفيذ؟

التخطيط للتواصل مع الجمهور والتأثير فيه

Planning to Communicate with and Influence Audiences

إنك جزء من الجمهور في العديد من الرسائل التسويقية وهذا يعني أنك تعرف بالفعل أن الهدف من مثل هذه الاتصالات هي التأثير على القرارات التي تتخذها بصفتك أحد المستهلكين. إن استراتيجيات التأثير على العميل، هي استراتيجيات لإشراك العملاء من خلال وسائل النقل التسويقية وللتأثير على طرق تفكيرهم، مشاعرهم وتصرفاتهم حيال ماركة ما أو عرض ما[1]: إن وسائل الاتصال التسويقية، كانت عادة، في الماضي عبارة عن وسائل لاتجاه أو طريق واحد من الشركة إلى عملائها الحاليين والمحتملين في المستقبل؟ أما الآن فإن خطط التسويق تستهدف عامة تشجيع الحوار وبناء العلاقات من خلال وسائل الاتصال عن طريق الرسائل، أو وسائل الإعلام التي تشرك الجمهور وتدعو إلى التفاعل معه.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

داوم على الحوار مع العملاء للتغذية الاسترجاعية وفتح وسائل الاتصال.

إن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام الاليكتروني، الذي تم تصميمه لتسهيل تفاعل المستخدم قد أضاف بعدًا جديدًا قويًا لوسائل الاتصال الحالية والاستراتيجيات ذات النقود. إن التواصل الاجتماعي مثل اليوتيوب **YouTube**، فيس بوك **Facebook**، تويتر، بينترست **Pinterest** والمدونات شجعت على المشاركة لأن المحتوى ضخم أو مختلق تمامًا عن طريق مستخدميه الذين ينشرون رسائلهم المكتوبة، والفيديوهات، وهكذا، والاستجابة أيضًا إلى الرسائل المنشورة وتعليقات المستخدمين الآخرين. هناك العديد من المسوِّقين المشاركين في التواصل الاجتماعي ويشجعوا إقامة الحوارات مع العملاء، ولكن نظرًا لأن الاستخدام بالمجان حيث يستطيع المستخدمين نشر كل ما يريدونه، فإن المسوقين يفتقرون إلى أسلوب الرقابة والسيطرة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بهم، وعلى محتوى الإعلان التليفزيوني، الذين يدفعون الأموال لإنتاجه وإذاعته على الهواء.

التواصل الاجتماعي والترويج الشفهي، وحث الجمهور، والتأثير

Social Media, Word of Mouth, Buzz, and Influence

إن التفاعل بين مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يشعل وسائل تواصل سلبية أو إيجابية بناء على التجربة الشخصية، وإخبار الآخرين عن شركة ما، ماركة ما، أو عرض ما، أو شيء آخر لفت نظرهم. إن المعلومات التي تنشر بناء على التجربة الشخصية (أو على الانترنت) تتسم بمصداقية أكبر لأنها تنبع من مصدر شخصي ولا يتم السيطرة عليها من قبل شركة ما أو وكالة ما، ونتيجة لذلك، فإن نتائج هذا التواصل لا يمكن التنبؤ بها، وعادة لا يمكن قياسها بدقة.

إن أي فيديو أو أي إعلان أو إي نوع أخر من الرسائل ينتشر كالفيروس عندما يفوز بجمهور كبير من خلال إرساله إلى الآخرين عن طريق الانترنت. وبالتالي فإن هذا الأمر قد يؤثر في تفكير وشعور المستهلكين أو العملاء من رجال الأعمال ويتعامل مع موضوع الرسالة سريعة الانتشار الشركة، ومع العرض، أو الموضوع، أو الشخص المشار إليه أو الذي تم وضعه داخل الرسالة. إن تقديم رسائل سريعة الانتشار أو مشاهدة فيديو موصي به من قبل الأصدقاء هما مهمتان تشيران إلى مستوى الاهتمام الذي يمكن أن يؤثر في المواقف والسلوكيات، مثل تشجيع اتفاقية طبقًا للرأي المصرح به في الرسالة أو الإسراع في شراء الماركة المشار إليها. عند الانتشار السريع لأول فيديو اليكتروني عن ماركة "أولد سبايس جاي" **Old Spice Guy**، حيث سارعت الملايين إلى مشاهدة أسايا مصطفى (لا يرتدي إلا منشفة) ويتحدث عن ماركة أولدسبايس. إن هذه الفيديوهات سريعة الانتشار رفعت من قيمة الماركة وصورتها ومبيعاتها، وأصبح مصطفى في لحظات قصيرة من المشاهير كواجهة لأولد سبايس.

يستخدم رجال الأعمال والهيئات التي لا تستهدف الربح مواقع التواصل الاجتماعي للوصول إلى الجمهور والتأثير فيما يقوله الناس ويشعرون به وكيفية التعامل تجاه ماركة معينة، أو عرض ما أو فكرة ما. فيما يلي كيفية استخدام مراكز المراقبة والوقاية من الأمراض **Centers for Disease Control and Prevention (CDC)** وهي وكالة أمريكية

حكومية، للتواصل الاجتماعي - أحيانًا بإضافة مسحة مـن الفكاهـة - لـنشر معلومـات حـول الاستعداد للحالات الطارئة.

مراكز المراقبة والوقاية مـن الأمـراض **Centers for Disease Control and Prevention**. إن المراكز الأمريكية للمراقبة والوقاية من الأمراض (**CDC**) أنشأت وسائل تواصل اجتماعية مثل المـدونات، الفـيس بـوك وتـويتر حتـى يمكنهـا التـأثير والوصـول إل الجمهـور في العديـد مـن المواقف. وعادة ما تستقبل أي صورة مدونة على **CBC** عدة آلاف من الآراء، ولكـن في ربيـع عام 2011، قدم الاختصاصيون في وسائل النقل والاتصال الخاصة بالصحة والـذين يعملـون في هذه المراكز فكرة كان لها تأثير هائل في قدرتها على مشـاركة الجمهـور. ومـع الوضـع في الاعتبـار انتشار الثقافة السابقة التي تتناول الموضوعات الخارقة للطبيعـة، قـرر هـؤلاء الاختصاصـيون تقديم فيديو على اليوتيوب، وتغاريد على تويتر، ومدونات لتنبيه الناس بما يجـب أن يفعلـوه للاستعداد في الحالات الطارئة مثل الكشف عن أشياء غير عادية (أو ما يشـبه السـيناريوهات مثل حالات انتشار وباء الأنفلونزا أو الأعاصير المصحوبة برياح شديدة وأمطار).

جذبت وسـائل اتصـال الــ **CDC** خيـال وسـائل الإعـلام، والعـاملين في المجـال الطبـي، والأشـخاص العـاديين، بإضـافة لمسـة خفيفـة عـلى الموضـوعات الجـادة التـي تتنـاول كيفيـة الاستعداد للطوارئ، وفي أقل من أسبوع أصبحت صفحة مدونة **CDC** مركزاً للمشاهدة لأكثر من ثلاثة ملايين مرة، وسريعًا تلقت 1000 تعليق من القراء. وبمتابعة هذا النجـاح قـدم هـذا المركز **CDC** إحصاءات بيانية غير مسبوقة توضح كيفيـة الاسـتعداد لهـذه الحـالات الخارقـة للطبيعة (تشمل نصائح حقيقية عن الاستعدادات للحالات الطارئة). ونشرها في عيد الهالوين - وللمرة الثانية تلقت سيلاً من انتباه وسائل الإعلام واستجابة سريعـة مـن الأشـخاص. أصـبح لدى صفحة الفيس البوك الخاصة بـ **CDC** أكثر من 220.000 "موافقـة أو **likes**" واسـتمرت هذه الوكالة في الإشارة إلى هذه الحالات الخارقة من وقت لأخر، مـع خلـط الرسـائل الجديـة بالأحاديث عن الأشياء الخرافية الخارقة للطبيعة[2].

التسويق سريع الانتشار، تسعى الشركة إلى توليد المزيد من التسويق الشفهي لمعرفتها باحتمال التلاشي السريع لهذا النوع من التسويق. يعتمد المسوقون أحيانًا على توفير القائمين على وسائل الاتصـال بحـوافز لبنـاء نـوع مـن الاحتيـاج السريـع تجـاه المنـتج مثـل تقـديم

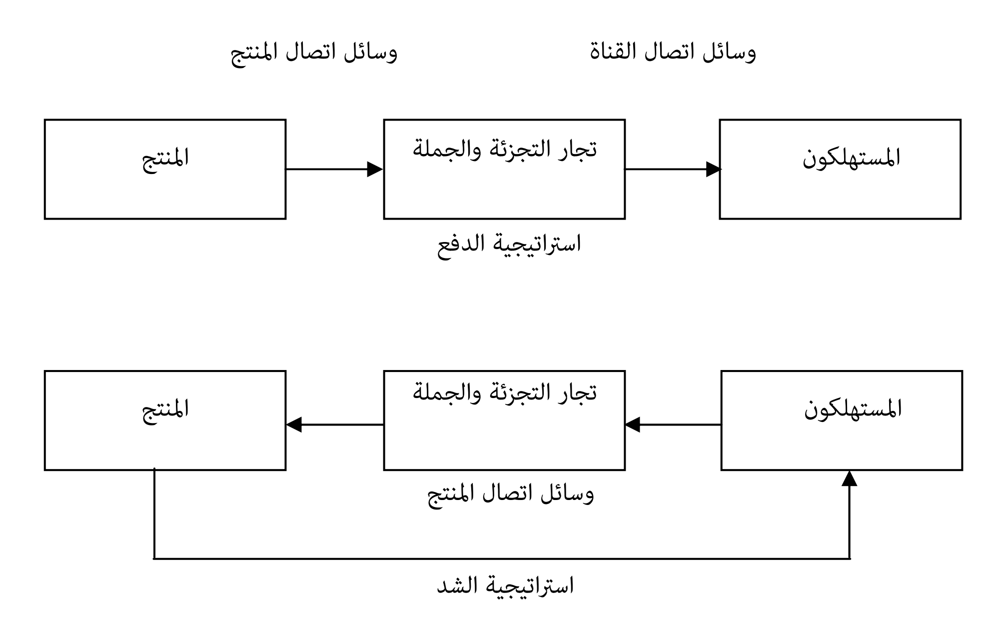
عينات أو كوبونات (أو دفعات مالية في المناسبات). إن التسويق السريع سواء كان عن طريق المواجهة وجهًا لوجه، إلكترونيًا أو من خلال الدعاية، عادة ما يستخدم لتحفيز التسويق الشفهي عن طريق الأشخاص، دعمًا لجميع أنواع التكتيكات التسويقية، بما في ذلك تقديم المنتجات الجديدة، افتتاح متجر جديد، وإعلانات عن جوائز كبرى.

يجب أن تبدأ بتحديد الجمهور المستهدف، عند وضعك لوسائل الاتصال التسويقية الخاصة بك واستراتيجية التأثير. ثم ضع بعد ذلك أهدافك، وميزانيتك، مع تحليل الموضوعات المرتبطة بكل ذلك واختيار الأدوات المناسبة. إن خطوتك النهائية قبل التنفيذ تكون تخطيط البحث لاختيار وسائل الاتصال وتقييم تأثيرات حملتك أو حملاتك).

اختر الجمهور المستهدف **Choose the Target audience**

قد يشمل الجمهور المستهدف العملاء الحاليين والمحتملين أو بناء الصورة كجزء من خطة التسويق التي قد تشمل الموظفين، قادة المجتمع، الموظفين الرسميين المحليين، وعدد من المسهمين الرئيسيين. إن استراتيجيات الاتصال للحصول على حصة السوق وتحقيق أهداف المبيعات يمكن أن يطلق عليها مصطلحات "الدفع" و "الشد" (انظر الشكل التوضيحي 2-9).

عند استخدامك لإستراتيجية الدفع، فأنت تستهدف الوسطاء، وتشجعهم على الترويج (الدفع) للمنتج للعملاء من رجال الأعمال أو المستهلكين، أما استراتيجية الشد فهي تعني تشجيعك للمستهلكين، أو العملاء من رجال الأعمال على زيادة الطلب لجذب المنتج من خلال القنوات. إن قرار استخدام استراتيجية الدفع أو الشد يجب أن يتواءم مع قرارات القناة وأن يتناسب المنتج، وتسعيره ومكانته. عندما بدأ تشوباني **Chobani** في تسويق الزبادي كنوع من المقبلات الصغيرة في شمالي ولاية نيويورك، اعتمدت على استراتيجية الدفع أكثر من استراتيجية الشد، ولكن خلال سنتين أضافت الشركة استراتيجية الشد، جزئيًا، لدعم مجهودات الدفع، وجزئيًا لزيادة حصة السوق.



الشكل التوضيحي **9-2** استراتيجيتا الدفع والشد

المصدر:

Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing*: *An Introduction*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013), p. 364, Fig, 121.

تشوباني **Chobani**. قدم حمدي أولوكايا **Hamidi Ulukaypi** ماركة تشوباني الجديدة لنوع من الزبادي اليوناني عام 2007. كان هدفه الأساسي هو الحصول على توزيع في الولايات المتحدة، ولذلك ركز على المبيعات لسلاسل السوبر ماركت الضخمة وهي استراتيجية دفع قوية لبداية شركة للأغذية. أدرك أولوكايا أيضًا، أن ميزانيته المحدودة لن تستطيع التوسع لتغطية حملة دفع مؤثرة في البداية، ولكن بحلول عام 2009، وضع جانبًا ميزانية صغيرة لوسائل الاتصال الموجهة للمستهلك، وفي عام 2011، كان يستثمر أكثر من 13 مليون دولار في التسويق للمستهلك، لدعم قنواته، وشركائه وللاستمرار في دفع ح**wm** السوق في أعمال تنافسية متزايدة.. وفي هذا العام جمعت حملة المستهلك من خلال وسائل الإعلام المتعددة بين الإعلانات التجارية، لوحات العرض، ومواقع التواصل الاجتماعي لتوضيح التعليقات شديدة الإيجابية من المعجبين الحقيقيين للماركة.

أصبحت شركة تشوباني، في عام 2012، راعيًا أساسيًا لفريق الأولمبياد الأمريكي وأطلقت حملة دعائية بـ 12 مليون دولار لزبادي الأطفال اليوناني، وقد قدمت هذه الحملة للجمهور جيني فينس **Jennie finch** التي أدت رميتها بالكرة إلى حصول فريق الولايات المتحدة عل الميدانية الأولمبية للكرة اللينة **Saftball** في عامي 2004، 2008 وإعطائها بطولة تشوباني لطفليها الصغيرين. وقد شرح رئيس وكالة الإعلانات الذي ابتكر الإعلانات التليفزيونية ذلك قائلاً: "كنا نرغب في حملة للمستهلك للتوسع في ماركة **Chobani Love** التي انتشرت سريعًا في ربوع البلاد". إن التواصل مع الانتشار السريع الحالي للماركة، ونجاح وسائل الاتصال بشركة تشوباني لزيادة إجمالي المبيعات والدفاع ضد تحديات المنتجات الأخرى مثل دانون التي ترغب في سحب حصته من شركة شوباني رائدة السوق. والآن أصبحت شركة تشوباني تستخدم استراتيجية الدفع لدخول السوق الاسترالي، واستراتيجية الشد للمتابعة بمجرد استكمال الشركة التوسع في مصنعها المحلي والحصول على توزيع كاف[3].

عند تخطيطك للوصول إلى جمهورك، انظر إلى ما بعد الأمور العامة وطور صورة للعضو النمطي من الجمهور بأقصى ما يمكن من تفصيلات، والتي تشمل الجنس (الرجل/ المرأة) العمر، أسلوب الحياة، الإعلام، المنتج، وأفضليات طرق الدفع المالي، توقيت قرارات الشراء وما إلى ذلك. إن البحث بدقة عن مثل هذه التفصيلات يكشف عن فروق دقيقة للمساعدة في تشكيل محتوى الرسائل وكيف، متى، وأين يمكن قراءتها.

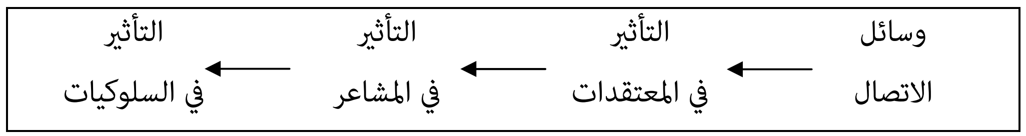
إن إدراك وجود عدد كبير من المستهلكين والعملاء من رجال الأعمال يستخدمون بكثافة الهاتف الخلوي، أدى إلى زيادة عدد الشركات التي تستخدم تسويق الموبايل لإتاحة المعلومات، التوجيهات، الكوبونات وبعض الرسائل الأخرى للمستخدمين من خلال رسائل معنية، أو بريد اليكتروني شفرات الاستجابة السريعة **GR(Quick Response)** ومواقع اليكترونية تصلح للشاشات اليدوية، وهذا الأمر هام بوجه خاص مع استراتيجيات التسويق المتعددة القنوات والتي تشجع العملاء لاختيار كيفية تفاعلهم مع الماركة والشراء في أي وقت متاح.

إن صغار أو كبار المسوقين يمكنهم استخدام تسويق الموبايل للوصول إلى

الجمهـور المسـتهدف وتحقيـق أهـداف معينـة، إذا فهمـوا أنمـاط الشراء واسـتخدام وسـائل التواصل، إن فتيات الكشافة في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يقدمن جهازًا "للعثور على الكعكات" مجانًا والذي ينبه المستخدم متى وأيـن يمكـن شراء كعكـات "فتيـات الكشـافة" في المنطقة التي يعيش فيها، ونظرًا لأن هذه الكعكـات تبـاع خـلال فـترات محـددة، وفي مواقـع معينة، فإن الأشخاص الذين يريدون شرائها يحتاجون إلى معرفة أين يذهبون للحصول عليهـا، ونتيجة لذلك، فإن هذا النوع من التطبيـق أدى إلى زيـادة مبيعـات هـذه الكعكـات بجانـب دعم أقوى من القوات المحلية[4].

حدد الأهداف والميزانية **Set Objectives and budget**

يمكنك استخدام وسائل الاتصال التسـويقية لتحريـك جمهـورك المسـتهدف مـن خـلال سلسلة مـن الاسـتجابات تتعلـق بالمعتقـدات، السـلوك، والمشـاعر تجـاه منتجـك، ماركتـك أو شركائك. وكما يظهر الشكل التوضيحي 3-9 بشكل مبسط فـإن المسـوقين الـذين يشـاركون في تسويق المنتجات الكبيرة مثل السيارات بدأوا بالتأثير في معتقدات الجمهور، ثم جاهدوا بعـد ذلك في التأثير في المشاعر، بجانب هـدف أسـاسي وهـو التـأثير في السـلوكيات. ليسـت جميـع العروض هي منتجـات تحـث عـلى مشـاركة كبـيرة. إن وسـائل الاتصـال لمسـوقي المشروبـات الخفيفة يمكن أن تتركز في أسلوب تشجيع مشاعر إيجابية تجـاه الماركـة أو المنـتج (المشـاعر) والتي يمكن، في المقابل، أن تؤدي إلى الاندفاع في الشراء (سلوكيات) وأخيرًا تقود العملاء إلى أن يقرروا حبهم للطعم ويعتبرونه مرضيًا (الاعتقاد). سوف تساعدك البحـوث في تحديـد معرفـة إذا كان العملاء يرون سلعك أو خدماتك تستدعي المشـاركة الضـخمة وكيـف يمكـن أن يـؤثر هذا الاعتقاد في قراراتك الخاصة بوسائل الاتصال.



الشكل التوضيحي **3-9** نموذج للمشاركة الكبيرة في دور الأفعال.

إذا كنت تريد اكتساب عملاء جدد، يجب أن يدرك جمهورك العرض الذي تقدمه (التأثير في المعتقدات). قد تكون أحد أهداف الاتصال "تحقيق 25% من نسبة وعي الجمهور بالمنتج "أ" من بين الجمهور المستهدف خلال أربعة أشهر" مع النسبة المئوية المطلوبة والوقت اعتمادًا على هدف التسويق، الاستثمار في وسائل الترويج والدعاية، ومعرفة عملية شراء العملاء. أما الأهداف المرتبطة بذلك فقد تكون "وجود 900 طلب متوقع عن حزمة معلومات حول خدماتنا قبل 30 يونيو" و "توليد 300 مبادرة فعالة للعاملين بالمبيعات بحلول 15 أكتوبر".

تقدم البحوث التسويقية خلفية جيدة لتحديد الأهداف، إذا أظهرت البحوث أن القطاع مدرك وعلى علم بالمنهج ولكن لا يفضله كثيرًا (مشاعر)، فإن الهدف قد يكون "تحقيق 18% ممن يفضلون المنتج "هـ" من بين الجمهور المستهدف خلال ثلاثة أشهر"، إذا أشار البحث إلى أن العملاء يفضلون المنتج إلى درجة تجربته (سلوكيات) فإن الهدف قد يكون "تحقيق 9% من محاولة تجربة المنتج (ج) من بين الجمهور المستهدف خلال ستة أشهر" أو "جذب 200 عميل يطلبون عينات من المنتج (ب) خلال شهر سبتمبر" إن استخدام وسائل الاتصال لتعزيز صورة المنتج فقد يصبح الهدف إذن "معرفة 55% من الجمهور المستهدف بالهبات الإنسانية التي تقدمها الشركة بحلول 31 ديسمبر"، أو "مضاعفة النسبة المئوية للجمهور المستهدف الذي لديه مواقف إيجابية تجاه الشركة خلال 12 شهرًا".

ضع في الاعتبار عدد من العوامل عند استنباط ميزانية لوسائل الاتصال التسويقية، بما في ذلك إجمالي ميزانية التسويق، الأهداف التي يجب تحقيقها، القوي البيئية والسمات والتوجهات، اختيار أنواع الدعاية والإعلان، وبعض الأدوات الأخرى، عدد الأسواق التي يجب تغطيتها، الظروف والملابسات التنافسية، العائد المحتمل على الاستثمار، وهكذا. لا توجد شركة لديها موارد غير محددة، ولذلك يجب أن تكون واقعيًا حيال هذا الأمر، حدد بوضوح الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى. وابتكر ميزانية خاصة في خطتك التسويقية. أنظر الفصل 10 للمزيد من التفاصيل عن وضع الميزانيات.

افحص القضايا والمواضيع الخلافية **Examine Issues**

قد تتأثر استراتيجيتك الخاصة بوسائل الاتصال بعدد من القضايا القانونية، التنظيمية، التقنية، الأخلاقية، الثقافية، والتنافسية. فعلى سبيل المثال من الأمور الغير قانونية، للشركات في الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، وبعض البلدان الأخرى تقديم ادعاءات كاذبة عن منتج ما أو وصف نوع من الأغذية بأنه "قليل الدسم" إلا إذا كان ذلك يتماشى مع بعض معايير معينة.إن وسائل الاتصال حول منتجات معينة مثل الأدوية الموصوفة من قبل الطبيب يجب أن تخضع لقوانين صارمة، وفي بعض الأحيان، يجب أن تشمل الرسائل الإعلانية تحذيرات صحية أو تحذيرات عند استخدام المنتج، كما يجب على الشركات أن تصون خصوصية العميل بأساليب خاصة، لبناء الثقة بينها وبين الجمهور المستهدف وتلميع صورتها.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

خطط لوسائل اتصال جذب ثقة الجمهور.

وهناك تقنية تحديد خاصة عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لأن التوجهات القانونية والتنظيمية، مازالت تتطور. حصلت "هيئة معايير الإعلان في المملكة المتحدة" " **The U. K. Advertising Standards Authority**" على حكم قضائي ضد شركة نايكي **Nike** لعدم تطبيق القوانين عندما سمحت لاثنين من الرياضيين (كلاهما يتحدثان عن الماركة) ينتشرون تغريدات بدون تعريفها كإعلانات، على سبيل المثال، حاولت نايكي أن تبرهن على التعبير المكرر مع شعار إعلان الماركة وأن رعايتها للرياضيين أمر معروف للجميع، رفض المنظمون هذا الادعاء بقولهم أن التغريدات لم تكن" محددة بوضوح باعتبارها وسائل تواصل اجتماعي واقترحت أن التغريدات التي ترعاها أي شركة تتضمن الكشف عن اسم شركة ما مثل إعلان #. [5]

تراقب أيضًا "المفوضية الفيدرالية للتجارة" **FTC** بالولايات المتحدة تقنيات الكشف السليم لوسائل التواصل الاجتماعي، مع الوضع في الاعتبار تحديدات الأماكن للتغريدات وحجم شاشات الهاتف - الموبايل[6]. يظهر "الشكل التوضيحي" 4-9 شعار مكتب المركز التجاري لحماية المستهلك التابع "للمفوضية الفيدرالية للتجارة" حيث يمكنك معرفة المزيد عند نظم ولوائح التسويق.



الشكل التوضيحي **4-9** مكتب مفوضية التجارة الفيدرالية التابع لمركز أعمال حماية المستهلك

يجب أن تضع في الاعتبار أيضًا الأوضاع التنافسية. كيف يمكنك استخدام وسائل الاتصال لإضافة جانب مفيد متميز يجعل منتجك مختلفًا ومتميزًا عن منتجات منافسيك؟ كيف تواجه حملات المنافسين من ذوي الميزانيات الضخمة والماركات أو البضائع المشهورة؟ هل هناك تقنيات جديدة تسلط الضوء على الجمهور المستهدف بأسلوب أكثر دقة بغض النظر عن الحملات المنافسة؟ كيف يمكنك جذب الانتباه بغض النظر عن بيئة التسويق الموضوعية؟ اشرح هذه الأفكار حول هذه القضايا الجدلية في خطتك التسويقية.

اختر أدوات الاتصال **Choose Communication Tools**

هناك خمس تحقيقات أساسية لأدوات الاتصال التسويقية أن التي يمكن أن تضعها في الاعتبار عند وضع خطتك التسويقية (الشكل التوضيحي 5-9) فيما يلي نظرة عامة مختصرة أن تسليط الأضواء على تخطيط كل فئة سوف يتم دراسته في الفصل التالي.

الشكل التوضيحي **5-9** أهم الأدوات في وسائل الاتصال

الأداة	الاستخدام	أمثلة
الإعلان	الحصول بكفاءة على رسائل لجمهور ضخم	الإعلانات التجارية في التليفزيون والراديو، الانترنت، المجلات، وإعلانات الصحف، روابط آليات البحث المدفوعة الأخر، كتيبات عن المنتج والشركة، لوحات الإعلانات، الإعلانات المتنقلة، الموبايل، النصوص، والإعلانات الاليكترونية.

الأداة	الاستخدام	أمثلة
ترويج المبيعات	الحث على الشراء المباشر، مكافأة الشراء المتكرر، حث وتشجيع موظفي المبيعات	عينات، كوبونات، مكافآت، مسابقات، ألعاب، اليانصيب العروض، النشر والتصوير، حوافز وعروض تجارية.
العلاقات العامة	بناء صورة إيجابية، تقوية الروابط مع المساهمين والشركاء	أحداث يقيمها الرعاة، نشرات إخبارية، رسائل مختصرة، خطب ومدونات، الظهور العلني
التسويق المباشر	الوصول إلى الجماهير المستهدفة، تشجيع رد الفعل المباشر	البريد، البريد الالكتروني حملات التسويق اللاسلكي الكتالوجات المطبوعة أو الاليكترونية، الاستجابة المباشرة، التليفزيون، المذياع، والتسويق بالموبايل.
البيع الشخصي	الوصول إلى العميل فردًا فردًا للحصول على مبيعات، تقوية العلاقات	مواعيد المبيعات، اجتماعات وعروض المبيعات، الدردشة على الانترنت لمساعدة المبيعات

لاحظ أن وسائل التواصل الاجتماعي يمكن استخدامها مع أي من هذه الأدوات الأساسية - ولا يستطيع المسوقون أن يسيطروا على الرسالة بعد عرضها في مضمون للتواصل الاجتماعي.

- الإعلانات: إن الإعلانات ذات فاعلية في التكلفة للتواصل مع جمهور كبير، كما أن المسوق يسيطر بالكامل على الرسالة ووسيلة التواصل. يستخدم المسوقون، عادة، الإعلانات لتقديم أو تمييز منتج ما، بناء ماركة ما، تلميع وتحسين صورة الشركة، توصيل تفوق تنافسي أو تقديم رسالة ما.
- ترويج المبيعات: إن هذه الأداة التي يسيطر عليها المسوق يمكن استخدامها للمستهلكين المستهدفين، رجال الأعمال، أعضاء القناة، وممثلي المبيعات. وهذا

الترويج يفيد بوجه خاص في الإسراع في تحقيق نتائج مبيعات على المدى القصير، ومقاومة الضغوط التنافسية، والحث على تجربة المنتج، بناء الوعي وتعزيز أنشطة التواصل الأخرى، تشجيع استمرار البيع والاستخدام، زيادة القيمة الملحوظة للعرض. هناك العديد من السلع التي يتم تسويقها من خلال وسائل ترويج المبيعات خلال الحفلات المنزلية كما سيتم مناقشته في المثال التالي.

- العلاقات العامة: إن العلاقات العامة لا تزيد مصداقيتها عن أي أدوات ترويج أخرى لأن الجمهور يستقبل الرسائل عبر قنوات الإعلام التي تعتبر أكثر موضوعية من المصادر التي تسيطر عليها الشركة، ولكنك لا تستطيع السيطرة على ما ستقدمه الوسيلة الإعلامية أو تضمن أن الشركة أو المنتج سيحظى بأي غطاء إعلامي. فكر مليًا في العلاقات العامة عندما ترغب في عرض المنتج أو الشركة في ضوء إيجابي، قدم مشاعر الود وبناء الثقة، إبلاغ العملاء، أعضاء القناة والمسهمين الآخرين بمميزات المنتج وفوائده.
- التسويق المباشر: وهو أداة شديدة التركيز والرقابة من قبل الشركة، كما أن التسويق المباشر يسهل من التفاعل المتبادل مع جمهور معين، ويسمح بتحديد نوع الاستهداف، وتكييف العروض طبقًا لرغبات الأفراد وسلوكياتهم. يمكنك بسهولة قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف لتحديد مدى الكفاءة والفعالية. يساعد التسويق المباشر على بدء، وتقوية وتجديد العلاقات مع العملاء، زيادة مبيعات بعض المنتجات المعينة، اختبار جاذبية أو استعادة مكانة المنتجات، أو اختبار تكتيكات التسويق البديلة مثل تحديد أسعار مختلفة.
- البيع الشخصي: وهو أداة ممتازة لسيطرة الشركة على أساليب الوصول إلى العملاء من رجال الأعمال والمستهلكين على أساس شخصي من اجل فتح حوار، تعلم المزيد عن الاحتياجات، والمعلومات المالية المعقدة والتي تقدم طبقًا لرغبة العملاء، أو الحصول على تغذية استرجاعية. إن الشركات التي تبيع سلع أو خدمات غالية الأسعار أو منتجات طبقًا لرغبات العميل، عادة تعتمد على البيع الشخصي.

بحوث التخطيط **Plan Research**

إذا كان لديك الوقت والمال، فإن خطتك التسويقية يجب أن تسمح بإجراء اختبار مسبق وبحث لما بعد التنفيذ لتقييم وسائل الاتصال. إن فكرة إجراء اختبار مسبق هي اكتشاف مدى فهم الجمهور المستهدف للرسالة والاحتفاظ بالمعلومات عن الماركة أو المنتج، كما توضح أيضًا إذا كانت استجابات عملائك طبقًا لما هو متوقع: هل المعتقدات، المواقف أو السلوكيات تتغير نتيجة لوسائل الاتصال؟

<u>نصيحة للتخطيط</u>

عند القيام باختبار مسبق خصص وقتًا لاختبار التغيرات قبل إطلاق الحملة.

اعتمادًا على الاختبار المسبق، قد ترغب في تحسين التصميم أو الشكل، المحتوى، أسلوب التسليم، التوقيت، المدة، ومضمون وسائل الاتصال قبل تنفيذ الحملة بأكملها. تقوم شركة كيلوج **Kellog** بإجراء اختبارات مسبقة لإعلاناتها الرقمية عن الحبوب التي تقدمها (سيريال **Cereals**) للتأكد من أن الأساليب المبتكرة تجد لها صدى لدى الجمهور المستهدف، كما أنها تختبر أيضًا التوقيت والعلاقات مع المحتوى المحيط للتوائم بصورة أفضل مع الرسائل الإعلانية على الانترنت التي تحقق مصالح الجمهور وقدرتهم على تلقي هذه الرسائل[7].

إن البحوث التي تجري قبل التنفيذ سوف تظهر مدى تحقيق استراتيجية وسائل الاتصال لأهدافها، وما هي الأنشطة الأكثر تأثيرًا في دعم خطتك التسويقية. فكر مليًا، عند اختيارك لأدوات الاتصال، حول كيفية قياسك وتقييمك للأداء.

سوف يشرح الفصل العاشر المزيد من المعايير المترية التي يجب أن يتم اختيارها خلال مرحلة التخطيط للتأكيد على استطاعتك القياس الفعلي لما تحققه خطتك التسويقية.

استخدام أدوات التواصل لإشراك الجمهور

Using Communication Tools to Engage Audiences

عادة ما تغطي الخطط التسويقية استخدام الأدوات المتعددة في حملة أو أكثر لإشراك الجماهير وتحقيق أهداف وسائل الاتصال. إن التفصيلات والتفسيرات عادة ما تظهر في ملحق أو وثائق أخرى بدلاً من محتوى الخطة. استخدم تحليلك للجمهور، قبل اختيار الأدوات المعينة وبرامج التخطيط، لفهم مصالح واهتمامات العملاء، عاداتهم وأفضلياتهم، قم بإعداد تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات (**SWOT**)، إذا كان ذلك ممكنًا، لما يقوم به منافسيك للتواصل والتأثير على العملاء، طبِّق بناء على خطتك، أسس التكامل وضع في الاعتبار التأثير الإجمالي عند استخدامك لأي مجموعة من الإعلانات، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر والبيع الشخصي.

راقب بدقة كيفية نسجك لوسائل التواصل الاجتماعي داخل خطتك للتواصل. فشركة إير فرانس، على سبيل المثال، تحظى بأكثر من 800.000 نقرة "إعجاب" **Likes**، على الفيس بوك وهي تخطط لشن حملات تسويقية رسمية ولكنها قامت بتفعيل التواصل الاجتماعي لإشراك العملاء بالعمل إلى ما بعد رسائل الشركة، قدمت شركة الخطوط الجوية حاليًا جهازًا معينًا يسمح للمسافرين بوضع ألبومات صور أثناء سفرهم والمشاركة في النتائج مع أصدقائهم على الفيس بوك.

دعت شركة إير فرانس بإضافة رسائل ترويج المبيعات، أصدقائها على الفيس بوك للتصويت لأفضل ألبوم جمعة أحد المسافرين، وإشراكهم في الدعاية للماركة، ومكافآتهم لمشاركتهم، كما يوجد لها أيضًا صفحة **Pinterest** بالصور من مجلتها التي تقدم أثناء الطيران وبعض الصور الأخرى، بجانب قناة يوتيوب يشاهدها أكثر من مليون مشاهد، وحساب على التويتر يشمل كل الأخبار والمساعدة في خدمة العميل.

لقد استطاعت كل هذه العوامل تعزيز صورة أير فرانس كشركة موثوق بها، وتهتم بمسافريها وتشركهم في اهتماماتها[8].

الإعلانات **Advertising**

إن القرارين الأساسيين للإعلان، بهدف تطوير خطة تسويقية، يتعلقان بالرسالة (ما هو المحتوى الذي سيتم التواصل معه؟) والوسيلة الإعلامية (ما هي أداة نقل أو أدوات النقل التي ستسلم الرسالة، ومتى، أين، كيف، وكيف دائمًا؟) يجب أن تكون هذه القرارات متمشية مع خصائص وسمات الجمهور المستهدف، احتياجاته، سلوكياته وقدرته على التلقي؛ الميزانية المخصصة للإعلانات؛ قضايا مناسبة تؤثر في استراتيجية وسائل الاتصال؛ تعيين الأهداف (مثل الوعي أو شراء المنتج)، عادة ما ينجذب الجمهور إلى الرسائل المبتكرة، ولكن الرسائل شديدة التطرف أو الهمجية الغير مألوفة فلن يكون لها تأثير.

يجب أن تعمل معًا رسائلك ووسيلتك الإعلامية، فعلى سبيل المثال، إذا استدعت خطتك ضرورة عرض المنتج وإظهار محاسنة للعميل، فإن الوسائل المرئية مثل الانترنت أو التليفزيون هما أفضل اختيار - ولكن، فقط، إذا كانت تسمح بذلك الميزانية مع قدرة وسيلة النقل للوصول إلى الجمهور المستهدف، إن كلمات الإعلان، شكله وتصميم، الرسوم البيانية، الصوت، وبعض العناصر المتاحة الأخرى، سوف تنقل جاذبية الرسالة إلى الجمهور.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

تأكد من أن التنفيذ الخلاّق للرسالة سيناسب كل وسيلة إعلامية موضوعة في الاعتبار.

إن الرسالة التي تحتوي على مناشدة عاطفية تعتمد على المشاعر (الخوف، الحياء، الغضب، السعادة، أو أي مشاعر أخرى) لحث الجمهور على الاستجابة، أما الرسائل التي تعتمد على مناشدة عقلانية فهي تستخدم الحقائق والمنطق للحث على الاستجابة بإظهار مدى قدرة المنتج على حل مشكلة ما أو يرضي احتياج ما. بالإعلانات الخاصة بتبادل المشروعات التجارية، بوجه خاص، تعتمد أساسًا على مناشدات عقلانية ترتبط بفوائد ومنافع معينة يسعى إليها المشترون من رجال الأعمال. تشمل هذه الحملات، الآن لمسة عاطفية من أجل جذب الانتباه، وإضفاء صورة إنسانية على الشركات مع إشراك العملاء، ولكن، طبقًا لما يقوله محرر

جريدة **B to B**: "حتى وإن كانت "الحملة" ذات لمسة عاطفية وشيء من الدعابة، إلا أنها تحتاج إلى أن تكون وثيقة الصلة أيضًا بالمشروع التجاري"[9].

تمتلك كل وسيلة خصائص خاصة تبعث برسالة بأسلوب مختلف، أما الانترنت فتقدم الرؤية، الصوت، الحركة والتفاعل، بينما تقدم الإعلانات المطبوعة اللون، البقاء لمدة أطول، والقدرة على توصيل المزيد من التفاصيل. إن تحقيق أهداف وسائل الاتصال التسويقية، فإن أكثر الرسائل ابتكارًا يجب أن تقدم من خلال وسيلة معينة أو أداة نقل (مثل مجلة معينة أو موقع الكتروني) تصل إلى الجمهور المستهدف. يجب أن تضع في الاعتبار، عند التخطيط للإعلانات، أنك قد تكون في حاجة إلى مزيج من وسائل الإعلام لتوصيل رسائلك، وخاصة أن الجمهور الآن لديه اختيارات شديدة التنوع عن كيف، ومتى، وأين يمكن الوصول إلى وسيلة إعلامية، كما أنه معرض دائمًا لرسائل متعددة في وسائل إعلام متزامنة.

أصبحت أجهزة التليفزيون داخل المتاجر من الأمور الشائعة لأن الرسالة التي تصل إلى المشترين في الوقت أو المكان الذي يستطيعون فيه اتخاذ قراراتهم، بالإضافة إلى الأسعار المعقولة.

أجهزة التليفزيون داخل المتاجر **In-Store TV**. تعد كروجر **Kroger** إحدى سلاسل السوبر ماركت في أمريكا والتي تمتلك شبكة تليفزيونية داخل متاجرها، كما أن هارودز **Harrods** وهو من المحال الإنجليزية الراقية المعروفة لديه 150 شبكة تليفزيونية بالإضافة إلى خمس وسائل إعلام على الحوائط يستطيع من خلال المعلنين عرض وسائلهم. إن وجود شبكة تليفزيون داخل المتجر طُبق في مائة فرع من فروع ماكدونالدز مما أدى إلى انتشار الإعلانات الجاذبة للشركة التي تتناسق مع البرامج المختصرة التي تقدم أخبار أساليب الحياة، لمحات مختصرة عن المدارس الثانوية المجلة والرياضيين بالجامعات بجانب محتوى آخر يشمل إعلانات تجارية لمنتجات تقدم في متاجر أخرى غير ماكدونالدز.

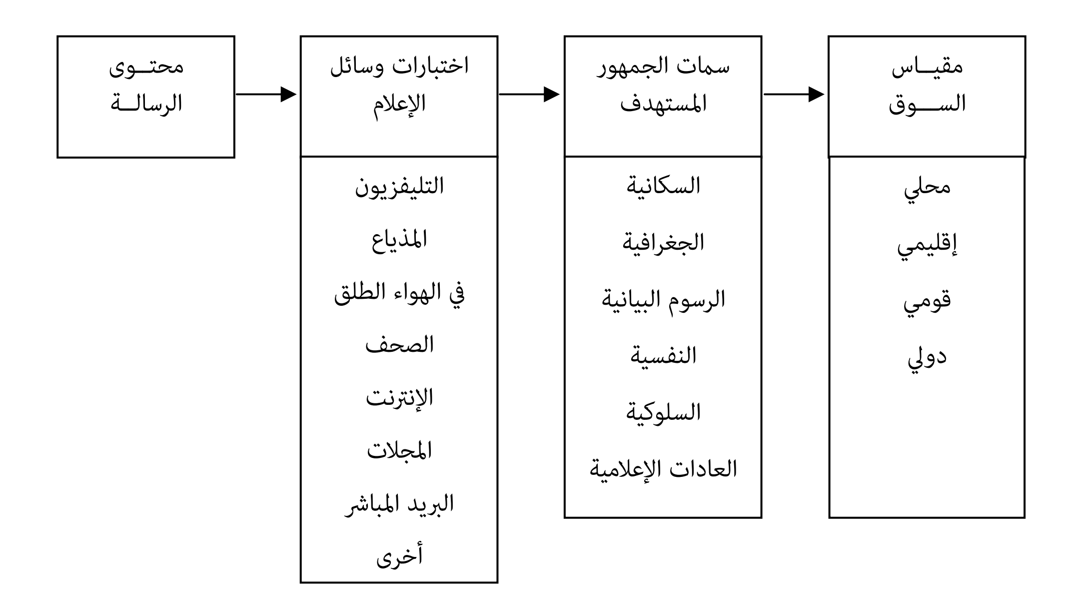
يمكن استخدام حتى أجهزة التليفزيون المعروضة للبيع لأهداف ترويجية، عند استعداد شركة سوني للأفلام لتقديم "الرجل العنكبوت الخارق" **The Amazing Spider Man**

تعاقدت مع محال وولمارت **Walmart** لعرض مشهد لم يتم إعلان من قبل على أجهزة التليفزيون في أجنحتها الخاصة بالإليكترونيات، وذلك لمدة يومين فقط. إن تحديد الوقت والمكان عنصران يتسمان بالحكمة. كان متجر وولمارت يعرض للبيع مئات من أشكال الرجل العنكبوت المرخصة وكانت الأسر تتزاحم داخل هذه المتاجر عند التسويق أثناء العطلات الصيفية[10].

هناك قراران رئيسيان يجب اتخاذهما عند التخطيط لاختيارات وسائل الإعلام وهما: عدد الأشخاص الذي يمكن الوصول إليه خلال فترة معينة (والمعروفة بعملية الوصول) وعدد مرات تكرار الرسائل خلال نفس المدة (والمعروفة بالتكرار). إن الوصول إلى عدد متزايد من الأشخاص أمر شديد التكلفة، وذلك لتكرار الرسالة مرات متعددة. عليك أن تحدد، عند وضع خطتك، كيفية تحديد حصة الميزانية عن طريق توازن عملية التوصيل مع عدد تكرار الرسالة اعتمادًا على معرفة الجمهور المستهدف، هناك أيضًا بعض المسوقين الذين يقدمون إعلاناتهم من خلال المسارح السينمائية للوصول إلى الجمهور المستهدف خلال فترات معينة، طبقت شركة "كيا" **Kia** للسيارات هذا الأسلوب عند إطلاقها سيارتها الصغيرة "سول" لماذا؟ لأن عقلية الأشخاص الذين يشاهدون الأفلام مختلفة كثيرًا عن عقلية من يشاهدون التليفزيون" وذلك طبقًا لما يقوله مدير الإعلانات بكيا ولكن تستخدم الشركة أيضًا، عند التوسع، وسائل ترويج للمبيعات بجانب العلاقات العامة، بما في ذلك الهبات المجانية من الرعاة، والحفلات الموسيقية للوصول إلى جمهور الجيل الألفي الذي تستهدفه[11].

إن اختيار مكان الإعلان - بالمفهوم الجغرافي - يعتمد على مكان وجود المنتج أو متى سيقدم خلال فترة خطة التسويق (أنظر الشكل التوضيحي 6-9)، أما بالنسبة للتوقيت فإن الرسالة أو الحملة قد تستمر (حتى يتذكر الجمهور الفوائد والإتاحية) خلال فترات الطلبات الموسمية أو أوقات الذروة (عندما يزيد اهتمام الجمهور بالشراء) أو بأسلوب مستمر مع كثافة شرائية عشوائية (مع إعلانات الترويج للمبيعات أو بعض

الأنشـطة التسـويقية الأخـرى)، تسـتخدم شركـة **Ethical Bean Toffee** بمدينـة فـانكوفر إعلانـات متنقلـة ذات شـفرات "الاسـتجابة السريعـة" (**QR**) للوصـول إلى الأشـخاص الـذين يتنقلون يوميًا من منزلهم إلى عملهم أثناء الذهاب والعودة، وعنـدما يلتقطـون صـورة هـذه الشفرات عن طريق الهواتف الذكيـة، يمكـنهم الوصـول إلى المكـان الـذي يسـتطيعون طلـب فنجان من القهوة ويكون جاهزًا في وقت معين في أي من المقاهي "لاثيكال بين" في أي محطة للقطار[12].



الشكل التوضيحي **6-9** الخليط الإعلامي

المصدر:

Kenneth Clow an Donald back, *Integrated Advertising. Promotion, and Marketing Communication*, 3rd (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007)p. 260, Fig. 8.5.

أخيرًا، فكر إذا كان يجب عليك استخدام "إعلانات البحث عن الكلمة المفتاح" "**Keyword Search Advertising**" والمعروفة أيضًا "بالبحث مدفوع الأجر" وهو أحد أشكال الإعلان الالكتروني حيث تقوم الشركة بدفع قيمة من المال لوضع موقعها في قائمة البحث الناتج عن كلمات أو ماركات معينة. غيرت شركة "سوني" من الإعلان عن طريق دفع أجر للإعلانات القائمة على "الكلمة المفتاح" خلال فترات تقديم المنتج الجديد إلى الاستخدام، على مدار السنة لوسيلة البحث الالكتروني، وقد أوضح ذلك أحد المديرين التنفيذيين في التسويق "إلى" أن الأشخاص يبحثون طوال السنة، ولذلك، فمن الآن نتطلع إلى وجودنا الدائم على الانترنت[13].

التروج للمبيعات **Sales Promotion**

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ضع في الاعتبار الترويج للمبيعات للتسويق الداخلي والخارجي

إن إنشاء ماركة معينة أو زرع الولاء عند العملاء، أو تعزيز الالتزام بين أعضاء القناة من الأمور التي تحتاج إلى وقت طويل، ولكن الترويج للمبيعات يمكن أن يساعد في خفض سعر المنتج الملحوظ، أو تعزيز القيمة الملحوظة لمدة محدودة. إن تقديم عينات، كوبونات، خصومات، استرجاع المال أو إعادة السلعة، الجوائز والمكافآت، اليانصيب والمسابقات، مجموعة من الأرباح، تعد من تقنيات الترويج للمبيعات يستطيع أن يستخدمها المسوقين عند استهداف العملاء الدائمين أو المتوقعين. ومن بين التقنيات التي يمكن أن يستخدمها المسوقين عند استهداف أعضاء القناة ورجال المبيعات هي تقديم علاوات وحوافز، مسابقات للمبيعات، التدريب والدعم، ووضع حد أدنى للشراء. يصف الشكل التوضيحي 7-9 الهدف من كل تقنية تسليط الضوء على كل القضايا لوضعها في الاعتبار خلال عملية التخطيط.

الشكل التوضيحي **9-7** تقنيات ترويج المبيعات

التقنية والهدف	الموضوعات
تقديم عينات - تسمح للعملاء المحتملين اختبار وتجربة المنتج بدون مخاطر	• هل تسمح الميزانية بتقديم عينات؟ • كيف، متى وأين سيتم توزيع العينات؟
تقديم الكوبونات - خفض السعر الملحوظ لمنتج ما	• هل سيقوم العملاء الأوفياء بمعاودة الشراء بالكوبونات بنسبة أكبر من العملاء المحتملين؟ • هل يمكن توزيع الكوبونات وإعادة الشراء من خلال الأجهزة المتنقلة؟
التخفيضات واسترجاع المال أو إعادة المنتج - يقلل من السعر الملحوظ ويخفض من المخاطر الملحوظة	• هل الشركة مستعدة للآليات؟ • إلى أي حد سيؤثر إعادة الأموال للعملاء في الأهداف المالية؟
الجوائز أو المكافآت - تقدم شيئًا إضافيًا مجانًا أو بسعر ضئيل لدعم قيمة المنتج	• كيف ستؤثر الجوائز في الأهداف المالية للخطة؟ • هل ستكون الجوائز غير جذابة أو شديدة الجاذبية؟
اليانصيب المسابقات والألعاب - تجذب الانتباه - وتثير الرغبة تجاه منتج ما أو ماركة ما	• ما هي القواعد القانونية والتنظيمية التي سيتم تطبيقها؟ • هل تسمح الميزانية بتقديم جوائز، وآليات تشغيلية ودعم لوسائل الاتصال؟
مجموعة من الأرباح - ضع في حزمة واحدة منتجين أو أكثر بسعر خاص، تخفيض السعر الحالي	• هل تسمح الميزانية بتقديم حزم خاصة؟ • هل سيلاحظ العملاء قيمة مضافة كافية؟
علاوات وحوافز - قدم لتجار التجزئة والجملة أسبابًا مالية لدعم المنتج	• هل سيقدم الوسطاء لعملائهم أسعارًا خاصة نتيجة لذلك؟ • هل سيبالغ الوسطاء في الطلبات الآن ثم التقليل في الطلبات فيما بعد؟

التقنية والهدف	الموضوعات
مسابقات المبيعات - قدم مكافآت لرجال المبيعات عند بيعهم لمنتج معين.	• هل سيحظى المنتج بالانتباه الكافي بعد انتهاء المسابقة؟ • هل ستغطي الميزانية تكاليف الجوائز والإدارة؟
التدريب والدعم - تم بتعليم أفراد المبيعات حول المنتج ودعم مجهود المبيعات	• ما عدد المرات التي تخصص للتدريب؟ • ما هو كم الدعم الذي يحتاجه منتج ما أو عضو في القناة؟
مواد الحد الأدنى من الشراء، استخدم علامات، أساليب أخرى من الترويج داخل المتجر	• هل سيستخدم تجار التجزئة المواد؟ • هل ستسمح الميزانية بتوفير وسطاء مختلفين بمواد مختلفة؟

إن أهداف أنشطة ترويج المبيعات للعملاء الحاليين والمتوقعين المستهدفين قد تشمل بناء الوعي، تشجيع اختبار المنتج واستخدامه، تشجيع الاستجابات السريعة، تعزيز مشاعر الولاء، دعم الإعلانات أو أي وسائل اتصال أخرى، والدفاع في مواجهة المنافسين. إن إصدارات أنشطة الترويج للمبيعات التي تستهدف أعضاء القناة وممثلي المبيعات، قد تشمل تعزيز المعرفة بالمنتج، بناء الالتزام، تقوية وسائل التركيز والولاء، تشجيع الاستجابات السريعة، دعم القناة ووسائل الاتصال الأخرى، والدفاع عن مواجهة المنافسين.

هناك العديد من المنافسين يضمون عملية ترويج المبيعات في خططهم التسويقية كوسيلة للإسراع في الاستجابة خلال فترة معينة مع نتائج يمكن قياسها بكل وضوح مثل حساب عدد الكوبونات المستردة، وعدد الوحدات التي تم بيعها، ولكن المبالغة في الاستخدام قد تدفع العملاء أو أعضاء القناة إلى المبالغة في الحساسية تجاه السعر عند شراء أنواع معينة من المنتجات، وفرض تهديد محتمل لأسهم الماركة وربحيتها. أصبحت بعض وسائل الترويج للمبيعات، مثل تقديم عينات خلال الحفلات المنزلية، مشهورة ومرغوبة ليس فقط لتأثيرها على فعالية التكلفة بل أنها وسيلة جيدة لموجات من الطلبات السريعة.

تقديم عينات خلال الحفلات المنزلية **Sampling via House Parties**. ليس الهدف منها أي شيء خلال هذه الحفلات، باستثناء الماركة والخبرة الجيدة عندما قدمت شركة سوني **Sony** جهاز **Move** لألعاب الفيديو والذي يتحكم في الإحساس بالحركة، قرر مسوقو هذا الجهاز عرض فوائده عن طريق السماح للعملاء بتجربته بأنفسهم، حيث قاموا بدعوة المتحمسين للألعاب لاستضافة حفلات منزلية يكون فيها جهاز موف هو محور الانتباه مع تقديم فرص للفوز بأجهزة تحكم، كاميرات، سلع للحفلات وما يزيد عن ذلك. كان يتم دعم هذه الحفلات من قبل المواقع الاليكترونية وإعلانات الفيس بوك، ورسائل تويتر. إن عملية استضافة الحفلات توفر لشركة سوني معلومات ديموجرافية عن الحاضرين، مع السماح للمسوقين تطوير وسائل الترويج المستقبلية.

استخدمت شركة تاي كيتشن **Thai Kilchen** الحفلات المنزلية لدعوة المستهلكين للطهي والحصول على عينات من منتجاتها من الأطعمة، ثم نشر الوعي بها عن طريق الحديث للأصدقاء والأقارب، فيصبح هناك الآلاف يدعمون المبيعات بشكل ملحوظ. تستخدم شركة شوان فود **Schwan Food** الحفلات المنزلية لتوزيع كوبونات لحفاضاتها ماركة **Pull - Ups** مع تسليط الضوء على حفلات موسيقية مباشرة تذاع على الهواء تقوم بها شركة رالفز وورلد **Ralph's World**. ابحث عن المزيد من الحفلات المنزلية نظراً لأن الماركات المشهورة تحتاج إلى وسائل ترويج غير عادية لجذب انتباه المستهلك[14].

العلاقات العامة Public Relations

إن الهدف من العلاقات العامة هو فتح خطوط من التواصل وتطوير العلاقات الإيجابية مع مجموعة أو مجموعات من المسهمين في الشركة. إن الجمهور المستهدف (عامة الناس في العلاقات العامة) يشمل مزيج من العملاء الحاليين والمحتملين، مجموعة من المجتمعات المحلية، العاملين والمتقدمين لشغل الوظائف، أعضاء القناة، الموردين، الموظفين الحكوميين، بعض مجموعات الانترنت، والمجتمع المالي.

فيما يلي بعض من الأهداف التي يمكن أن تقنعها "للاستجابة السريعة".

- إدراك مفاهيم ومواقف المساهمين. قد تساعد العلاقات العامة تحديد النبض العام وتعريف الاهتمامات المتعلقة بالمنتج والعمليات التشغيلية، المسئولية الاجتماعية، وبعض الموضوعات الجدلية الأخرى، وسواء ظهرت صفحة الفيس بوك من خلال خطابات، بريد اليكتروني، مكالمات هاتفية أو التفاعل مع موظفي الشركة، ففي استطاعتك معرفة اهتمامات الجمهور ومعرفة مكانة شركتك من خلال عيون العامة - ثم ابدأ في التخطيط للاستجابة والرد.
- تكوين الصورة. إن تشكيل وحماية وصيانة الشكل الإيجابي لشركة ما أو ماركة ما يولد نية صالحة ويبني مسرحًا لعلاقات قوية مع الجمهور المستهدف. وهناك وسيلة لتحقيق ذلك وهي مشاركة الإدارة والموظفين في أحداث المجتمع، القضايا الخيرية، وبعض الأنشطة المحلية الأخرى. تستخدم العلاقات العامة أيضًا لتقليل أي ضرر على الصورة العامة للشركة إذا وقعت في خطأ ما أو تورطت في مأزق ما مثل الشك في فساد أو تلف المنتج.
- التواصل بين الأفكار والمعلومات. تستخدم العلاقات العامة أحيانًا لتصحيح مفهوم عام خاطئ أو لتوضيح موقف الشركة أو عملها تجاه تقنية معينة.
- بناء الوعي بالمنتج أو الماركة. تستطيع العلاقات العامة تسليط الأضواء على ماركة معينة أو خط إنتاج عن طريق المؤتمرات الصحفية، الأحداث الخاصة، وبعض التقنيات الأخرى.

هناك العديد من المسوقين يضمون العلاقات العامة مع أدوات الاتصال الأخرى للتوسع في الوصول إلى المنتج أو الخدمة وحفز الدعاية عن طريق الأحاديث الشخصية.

تقرأ في بداية هذا الفصل، عن "مراكز المراقبة والوقاية من الأمراض" والتي تولد نوعًا من الدعاية عن طريق الحديث عن الأفعال الخارقة والغريبة ضمن موضوعات أخرى من أجل الاستعداد للحالات الطارئة. ثم يتبع ذلك مداخل لمدونات للاستمرار في الدعاية عن طريق تناقل الأحاديث الشخصية. سنرى فيما بعد في هذا الفصل كيف

دمجت شركة كيا **Kia** العرابة (الرعاة) مع الإعلان في حملات واحدة. كيف يمكنك استخدام مجموعة من الأدوات في خطتك التسويقية؟

التسويق المباشر **Direct Marketing**

تسعى الشركات دائمًا، عند إتباع أسلوب التسويق المباشر إلى التواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين من خلال البريد، الإذاعة، ووسائل الإعلام الأخرى. تتسم أدوات التواصل بفعالية التكلفة عند الاستهداف واستخدام رسائل العملاء، العروض والتوقيت - حتى ولو وصل الأمر إلى وجود مستقبل واحد كل على حدة إذا كانت المعلومات متاحة حول احتياجات وسمات كل فرد. ونظرًا لاستجابة الجمهور مباشرة للشركة، يمكنك قياس النتائج بسهولة ومعرفة أي الأهداف التي تم تحقيقها - مع إمكانية تغيير الرسالة أو الوسيلة بسرعة إذا تطلب الأمر ذلك. يجب أن تلخص خطتك التسويقية الأهداف المرجوة، الاستجابة المتوقعة، كيفية قياس النتائج، استخدام وسائل البحث، القضايا المرتبطة بهذه الأمور والصلة بأهداف التواصل الأخرى. إن الرسالة التسويقية المباشرة يجب أن تكون وثيقة الصلة بالجمهور المستهدف حتى تتحقق فعاليتها، بدلاً من اعتبارها بريد تافه أو عابر.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ابحث عن احتياجات الجمهور وقدرته على التلقي السريع عند تخطيطك للمحتوى، وسائل الإعلام، الرسالة والتوقيت.

يهدف العديد من البرامج التسويقية المباشرة إلى تحقيق مبيعات مباشرة سريعة، وهناك أهداف أخرى قد تخلق الوعي بالمنتج، التأثير على المفاهيم والمواقف، استمرار العلاقة مع العميل، تشجيع موظفي المبيعات والعملاء المحتملين لأخذ الخطوة التالية للشراء. هناك بعض الشركات والمنظمات التي لا تستهدف الربح مثل شركة تليتون **Teleton** التي حددت أهدافها مثل توليد المساعدات المالية والتعاقد مع المتطوعين.

تليتون **Teleton**. وهي منظمة خيرية بالمكسيك تدير مركز لتأهيل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي تستخدم التسويق المباشر للوصول إلى المانحين من خلال الراديو والبرامج التليفزيونية لحث الناس على التبرع للمشروعات الخيرية، بالإضافة إلى الإعلانات التجارية باللغة الإسبانية على الشبكة التليفزيونية الأمريكية. هناك ما يزيد عن ثلاثة أرباع الهبات التي تقدم إلى تليتون يتم استقبالها عن طريق الهاتف، بالرغم من جذبها للهبات أيضًا من خلال الانترنت أو الرسائل النصية التي تعتمد على الكلمة المفتاح والتي تحمل تكلفة التبرع على حساب الهاتف الخلوي للمتبرع بالإضافة إلى ذلك، تشرك تليتون المانحين من خلال وجودها على الفيس بوك، تويتر، واليوتيوب. كما أطلقت أيضًا استمارات للاستخدام في تقديم الهبات والمساعدات المالية ومعرفة آخر أخبار الهيئات التي لا تستهدف الربح. ومنذ بداية هذه المنظمة، استطاعت أن تجمع ما يزيد عن 240 مليون دولار لمساعدة الأطفال[15].

البيع الشخصي Personal Selling

يعد البيع الشخصي من الأمور المناسبة إذا طالب الجمهور المستهدف الحصول على سلع أو خدمات طبقًا للمواصفات التي يقدمها، والاحتياج إلى المساعدة لتقييم الطلبات، وتحقيق نسبة عالية من المشتريات، أو الاحتياج إلى اهتمام فردي لأسباب أخرى. إنه أداة هامة للشركات الصيدلانية، صناع المعدات، وللعديد من المسوقين الآخرين الذين يقومون ببيع المشروعات التجارية لبعضها البعض، بجانب بعض المسوقين الذين يستهدفون المستهلكين. إن طبيعة البيع الشخصي من فرد لفرد (شخصيًا أو عن طريق الهاتف) تدعم العلاقات القوية مع العميل؛ إذن فقد لا يعني ذلك التأكيد على إجراء صفقات بيع سريعة فقط ولكن بناء علاقات مستقبلية.

إن القرارات التي ستواجهها في التخطيط للبيع الشخصي تشمل ما يلي: استخدام أفراد مبيعات أو العمل مع وكالة خارجية للمبيعات، كيفية تعين، تدريب، إدارة، حث، وتعويض موظفي المبيعات، كم عدد موظفي المبيعات التي تحتاج إليه، كيفية تنظيم وإدارة قدرة المبيعات (على سبيل المثال، عن طريق المنتج، السوق أو نوع العميل).

فيما يلي عدد من القرارات حول إنشاء عملية المبيعات والتي تجذب مباشرة المـدخلات من خطة التسويق:

- تحديد وتأهيل أفراد المبيعات المحتملين. طبقًا لشرائح مسبقة وقـرارات اسـتهداف، تقـوم الإدارة بتحديد الجمهور مـن أجـل أنشـطة البيـع الشـخصي والتأكيـد عـلى كيفيـة تأهيـل الموظفين المحتملين للقيام بعمليات الاتصال لتحقيق المبيعات.
- تخطيط أسلوب ما قبل البيع. إن التفصـيلات مـن خـلال السـوق وتحليـل العميـل تكـون أسلوب تخطيط رجل المبيعات عند اتصاله بالعملاء المحتملين.
- إجراء اتصالات المبيعات. يقيم موظف المبيعات حوارًا مع العملاء المحتملـين، عـلى أسـاس احتياجـاتهم ومكانـة الشركـة، ويؤكـد عـلى الاحتياجـات المعينـة، ويشرح كيفيـة تقـديم العروض لقيمة المنتج.
- مواجهة الاعتراضات. استخدام المعرفة بالمنتج، الاحتياجات المستقبلية، التنافس، استجابات أفراد المبيعات لبعض الاهتمامات والتساؤلات المعينة التي يقدمها العملاء المحتملين.
- غلق صفقة البيع. يقوم موظف المبيعات باستكمال البيـع، ترتيـب أسـلوب الـدفع، وضـع جدول زمني للتسليم مع فهم تام لاستراتيجيات التسعير واللوجستيات.
- المتابعة بعد البيـع. يجـب أن يفهـم مـوظفي المبيعـات، وذلـك للاسـتمرار في بنـاء العلاقـات، استراتيجية خدمة العميل، احتياجات العميل، ودعم وسائل الاتصال التي يمكـن تطبيقهـا، مثل برامج المشتري المألوف.

وعمومًا، فإن وجود أفراد للمبيعات ضمن موظفي الشركـة أو التعاقـد مـع أشـخاص مـن الخارج، أمر شديد التكلفة، والذي يفسر عدم تسويق العديد من المنتجات بهذا الأسلوب.

إن المنتجات الغالية السـعر والجديـدة، قـد تحتـاج إلى أسـلوب البيـع الشـخصي لتعريـف

العميل بالقيمة التي تقدمها وتوفير الدعم قبل، وخلال وبعد البيع وفكر مليًا في هذه الموضوعات عند كتابتك لخطتك التسويقية.

التواصل التسويقي المتكامل **Integrated Marketing Communication**

قم بوضع خطة للتعاون بين المحتوى وعملية تقديم جميع وسائل الاتصال التسويقية لعروضك، ماركتك، والشركة، للحصول على أقصى درجة من التأثير مع التأكيد على التنسيق ودعم مكانتك وتوجهك. يعرف هذا الأسلوب بالتواصل التسويقي المتكامل.

إن عملية التكامل والمزج لا تقضي فقط على الارتباك حيال الماركة ومكاسبها، ولكنها تفرز التواصل مع المجالات الرياضية أو أنشطة أسلوب الحياة وتدفع إلى التقدير السريع عندما يلحظ بعض من الجمهور المستهدف شعار الشركة أو اسم المنتج. إن إجمالي التأثير لاتصالاتك يحقق نوعًا من الاندماج الذي يفرق بين منتجاتك ونقل قيمتها لمجال تنافسي مزدحم. يسهم التكامل والدمج أيضًا في مستوى التأثير الذي يمكنك ممارسته على جهودك، سواء كان هذا التأثير يعكس إحساسًا إيجابيًا على الماركة أو يشجع على شراء منتجات معينة.

هناك عدد من العوامل تجعل من التخطيط الدقيق وتناسق وتعاون وسائل الاتصال أكثر أهمية وحيوية لنجاح التسويق[16]. تشمل هذه العوامل الأسواق الكاملة النمو، وانخفاض في تأثير الإعلانات في وسائل الإعلام، ومفاهيم المستهلكين عن تماثل الماركة، زيادة في اختيارات المستهلكين ومصادر المعلومات، بجانب المنافسة العالمية، والتغييرات في قوة القناة. على أية حال، سواء كنت تستخدم مزيج من الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة، التسويق المباشر، والبيع الشخصي أو واحدة من هذه الأدوات فإن دمج جميع الرسائل في جميع وسائل الإعلام سيساعدك على رفع الكفاءة وتركيز جهودك لتحقيق تأثير أفضل.

ملخص Summary

إن التخطيط لوسائل الاتصال التسويقية واستراتيجية التأثير يشمل استخدام الإعلانات، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر و/ أو البيع الشخصي لاشتراك الجمهور المستهدف والتأثير في طريقة تفكيرهم ومشاعرهم حول ماركة ما أو عرض ما وكيفية العمل تجاههما. يستخدم عدد متنامي من مسوقين قنوات التواصل الاجتماعي، الأحاديث الشخصية، والتناقل السريع للتواصل مع الجمهور والتأثير فيه. تتعامل استراتيجية الدفع مع القناة باعتبارها الجمهور المستهدف. إن الاستراتيجية التي تجمع بين استراتيجية الشد والدفع تستهدف كلا من العملاء والقناة.

ابدأ باختيار وتحليل الجمهور المستهدف، حدد أهدافك، ميزانيتك، وأفحص القضايا الرئيسية مثل الأوضاع القانونية، التنظيمية التكنولوجية والتنافسية. قد تستخدم وسائل الاتصال، اعتمادًا على الأهداف الإجمالية للخطة، لتحريك الجمهور المستهدف من خلال ردود الأفعال التي تتطابق مع المعتقدات، السلوكيات، والمشاعر تجاه المنتج أو الماركة. بعد أخذ القرارات الخاصة بأدوات ووسائل الاتصال لحملتك، أتح الفرصة لاختبار مسبق أو بحث ما بعد التطبيق لتقييم وتحسين الاستراتيجية والبرامج الخاصة. إن وسائل الاتصال التسويقية المتكاملة تعني التنسيق بين المحتوى، وتقديم كل الرسائل والوسائط لضمان التناغم ودعم المكانة.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة Your marketing Plan Step by Step

إن الإجابة على الأسئلة التالية سيساعدك على التفكير من خلال القرارات التي تواجهها عند تخطيط وسائل الاتصال واستراتيجية التأثير. بعد أن تضع في الاعتبار كل هذا الأمور، وثق كل ما قررت في خطتك المكتوبة.

1- من هو، بوجه خاص، جمهورك المستهدف؟ ماذا تعرف عن هؤلاء الأشخاص والذين يمكنهم مساعدتك على التواصل معهم؟ أنظر للبحوث الأولية والثانوية،

بيانات الشرائح، وبعض المعلومات الأخرى التي جمعتها حتى الآن لخطتك التسويقية عند كتابتك فقرة أو فقرتين حول جمهورك المستهدف. كيف يمكنك تعلم المزيد عن استخدام وسائل إعلام جمهورك المستهدف، أسلوب حياتهم، أفضلياتهم، وبعض التفاصيل الأخرى المرتبطة بوسائل الاتصال وعملية التأثير؟

2- ما الذي ترغب في تحقيقه بالتواصل مع جمهورك المستهدف؟ هل ستستخدم استراتيجية الدفع أم الشد أو خليط منهما؟ ستحتاج إلى فصل الأهداف عند استهدافك للجمهور في استراتيجية شد وعند استهدافك للوسطاء في استراتيجية الدفع، أنظر إلى الشكل التوضيحي 3-9 عند وضعك أهداف التأثير على استجابات جمهورك لوسائل اتصالك. ضع في قائمة هدفين معينين على الأقل للتواصل مع الجمهور. كيف تدعم هذه الأهداف، الأهداف التسويقية، المالية، المجتمعية في خطتك الإجمالية؟ افحص، إذا كان ممكنًا، نتائج استراتيجيات وسائل الاتصال السابقة للتأكد من تحقيق هذه الأهداف، وإذا لم تتحقق، فما هو السبب؟ ضع أيضًا تقديرًا عامًا لميزانية وسائل الاتصال الضرورية لتحقيق أهدافك، السنة القادمة، مع الوضع في الاعتبار قدرتك على تطوير الميزانية وتحسينها فيما بعد في عملية التخطيط.

3- ما هي القضايا القانونية، التنظيمية، الأخلاقية، الثقافية، التنافسية، والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر في قدرتك على الوصول إلى جمهورك أو استخدام أساليب أو وسائل إعلام معينة؟ دون عدد من الجمل تلخص فرص وسائل التواصل، والتهديدات التي تم تقديمها من خلال القضايا الجدلية التي حددتها على أساس البحث، وعلى خبرة شركتك السابقة، إذا وجدت. كيف يتواصل المنافسون مع جمهورك المستهدف وما هي نقاط الضعف والقوة في وسائل اتصالهم والاستراتيجيات المؤثرة، اكتب تحليل مختصر للدعاية عن طريق تبادل الأحاديث الشخصية والخاص بوسائل اتصال منافسك الأساسي واستراتيجيات التأثير واستخلص النتائج حول مضامين استراتيجيتك.

4- عند الوضع في الاعتبار أهدافك وميزانيتك، فما هي أدوات التواصل الأكثر مناسبة لإشراك الجمهور المستهدف، وذلك على أساس تحليل جمهورك؟ أكتب عدد قليل من الجمل حول كل أداة من الأدوات الخمس الأساسية، تشير إلى السبب لضمك أو عدم ضمك لهذه الأداة في استراتيجيتك عن وسائل الاتصال مع شرح منطقك الخاص باختياراتك. والآن أبحث بعمق للتفكير في كيفية استخدامك للأدوات التي أخذتها. ضع الخطوط الرئيسية التي تسلط الأضواء على استراتيجيتك لوسائل الاتصال التسويقية، مع الإشارة إلى طريقة دمجك لرسائلك ووسائل الإعلام. هل ستضع مواعيد محددة لوسائل اتصالاتك حتى تبدأ بعض منها أولاً بينما تكون الوسائل الأخرى مستعدة في السوق؟ هل ستغير من وسائل الاتصال خلال السنة القادمة؟ إذا شن المنافسون حملات مكثفة، فما الذي يمكنك القيام به للحفاظ على رسالتك في مواجهة جمهورك؟

5- هل ستجري اختبارًا مسبقًا لوسائل اتصالاتك ما هو بحث ما بعد التنفيذ الذي ستخطط له لتقييم ناتج استراتيجيتك؟ كيف ستدرك استلام جمهورك المستهدف لاتصالاتك، وفهمها، والعمل تجاهها؟ كيف ستدرك مدى تأثيرك على تفكير، مشاعر، وسلوكيات الجمهور؟ تأكد من شرح أجوبتك داخل خطتك.

6- ما الدور الذي سيلعبه التواصل الاجتماعي في اتصالاتك واستراتيجية التأثير؟ كيف يمكنك استخدام التواصل الاجتماعي لإشراك العملاء بأسلوب يقدرونه؟ ما هي وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر ملاءمة لمنتجك أو حملتك؟ ولماذا؟ ما الذي ستفعله لربط التواصل الاجتماعي مع أدوات الاتصال الأخرى في حملتك؟ ما هو الشخص المسئول في شركتك عن تفاعل التواصل الاجتماعي، وما هي الميزانية التي تحتاج إليها لتحقيق ذلك.

Endnotes الهوامش

1- See Michael Levens, *Marketing Defined, Explained, Applied* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010), p. 167.

2- Sydney Lupkin, "Government Zombie Promos Are Spreading," *ARC News*, September 7, 2012, http://abcnews.go.com; Elizabeth Wiese, "The CDC Zombies Return with a New Comic Book," *USA Today*, October 19, 2011, www.usatoday.com; Betsy McKay, "CDC Advises on Zombie Apocalypse ... and Other Emergencies," *Wall Street Journal*, May 18, 2011, www .wsj.com.

3- Brent Balinsky, "Chobani Confident Australian Success Will Continue," *Manufacturers' Monthly* (*Australia*), September 18, 2012, www.manmonthly .com.au; Sarah E. Needleman, "Old Factory, Snap Decision Spawn Greek-Yogurt Craze," *Wall Street Journal*, June 21, 2012, p. B1; Stuart Elliott, "Jennie Finch Pitches for Child's Version of Chobani Yogurt," *New York Times*, June .14, 2012, www.nytimes .com; Stuart Elliott, "Chobani, Greek Yogurt Leader, Lets Its Fans Tell the Story," *New York Times*, February 16, 2011, www .nytimes.com; Gillian Tan, "Chobani Hoping Foray Down Under Proves Fruitful," *Wall Street Journal*, May 30, 2012, www . wsj.com.

4- Marci Weisler, "Abandon or Monetize? How Brands and Marketers Can Maximize Their App ROI," *MediaPost*, June 21, 2012, www.mediapost.com.

5- "Nike's Twitter Football Advertising Campaign Banned," *BBC News*, June 20, 2012, www.bbc.co.uk.

6- Kenneth Corhin, "Mobile Tech, Social Media Force FTC to Revisit Advertising Guidelines," *ClO*, May 31, 2012, www.cio.com.

7- Ryan Joe, "Kellogg Company: 'We Don't Care About Clicks,'" *Direct Marketing News*, June 21, 2012, www.drnnews.com.

8- Jane L. Levere, "Customers Do the Selling for Travel Firms," *New York Times*, June 21, 2012, www.nytimes.com.

9- Ranee Crain, "Why Business-to-Business Advertising Is Increasingly Also Aimed at Consumers," *Advertising Age*, June 18, 2012, www.adage.com.

10- Michelle Kung, "'The Amazing SpiderMan' to Debut Footage in Walmart Stores," *Wall Street Journal*, June 7,2012, www.wsj .com; Maisie McCabe, "Harrods Launches Media Division," *Media Week*, August 23, 2011, www.mediaweek.co.uk; "Why In-Store TV Advertising Works," *Marshall Insights Newsletter* (*USC Marshall School of Business*), November 19, 2010, www .marshall.usc.edu; Greg Braxton and Joe Flint, "Would You Like TV with That Big Mac?" *Los Angeles Times*, October 17, 2011, www.latimes.com.

11- Karl Greenberg, "Kia Back at Vans Warped Tour," *MediaPost*, June 13, 2012, www .mediapost.com; Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies," *Businessweek*, May 25, 2009, pp. 65-66 .

12- Emily Glazer, "Target: Customers on the Go," *Wall Street Journal*, May 15, 2011, www.wsj.com.

13- "Sony Expands Search Budget for an 'Always On' Strategy," *New Media Age*, April 23, 2009, p. 6.

14- Stacy Finz, "House Parties Push Products," *San Francisco Chronicle*, August 6, 2011, www.sfgate.com; Shahnaz Mahmud, "Brands Use House Parties to Collect Data," *Direct Marketing News*, January I, 2011, www .drnnews.com; Leslie Patton, "House Parties with a Commercial Twist," *Businessweek*, February 3, 2011, www.businessweek.com.

15- Anna Marie de la Fuente, "'Sabado' Night Fever," *Daily Variety*, March 1,2012, p. 10; "Hispanic Donors; Playing Up Family Ties in Appeals," *Nonprofit Times*, May 2009, www.nptimes.com; "Teleton MexAmerica Raises Largest One Day Amount to Date," *Science Letter*, March 24, 2009, n.p.; Te1eton website, www.teleton.org.mx.

16- See Kenneth E. Clow and Donald Baack, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007), p. 15.

الفصل العاشـر

المعايير المترية للتخطيط ومراقبة التنفيذ

Planning Metrics and Implementation control

محتوى هذا الفصل

نظرة عامة

قياس القضايا المهمة

المعايير المترية للتخطيط

- تعريف المعايير المترية.
- المعايير المترية التسويقية للإعلام الرقمي والتواصل الاجتماعي.
- استخدام المعايير المترية

تخطيط التكهنات المستقبلة، الميزانيات، والجداول الزمنية.

- التكهن بالمبيعات والتكاليف.
- وضع ميزانية الخطة ومتابعة النفقات
- وضع جدول زمني لبرامج خطة التسويق.

مراقبة تنفيذ الخطة التسويقية.

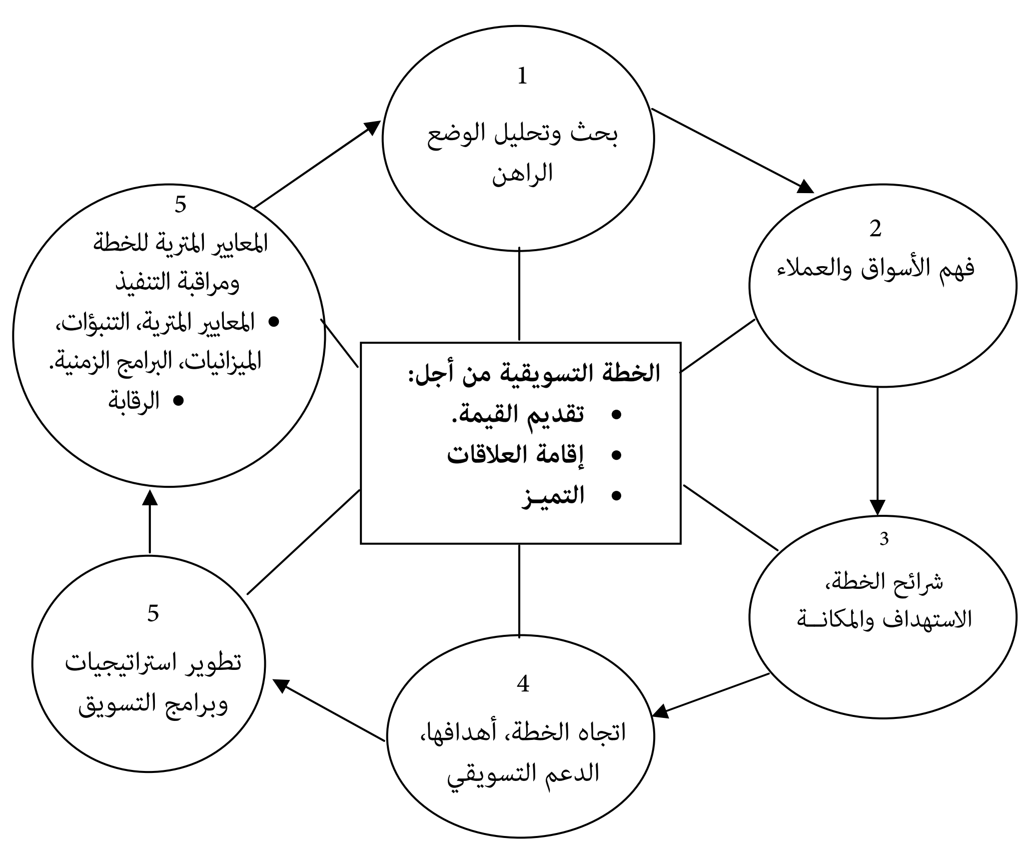
- تطبيق المراقبة
- إعداد خطط الطوارئ

ملخص

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة

نظرة عامة

لا يمكن أن تكتمل خطة تسويق بدون شرح وتوضيح كيف وعدد مرات قياسك للناتج وماذا يحدث إذا كانت النتائج الفعلية لا تتماشى مع توقعاتك. إذن، فإن الخطوة النهائية في التخطيط التسويقي هي الإعداد لتتبع النتائج ومراقبة عملية التنفيذ والتطبيق (أنظر الشكل التوضيحي 1-10). سوف تتعلم، من خلال هذا الفصل، ما هي الأدوات الأربع التي تحدد الأداء، معايير مترية لقياس الحركة تجاه تحقيق الأهداف، التنبؤ بالمبيعات والتكاليف المستقبلية، الميزانيات المخصصة للموارد المالية، والجداول الزمنية لتعريف توقيت مهام التسويق. كما ستتعلم أيضًا كيفية التخطيط لمراقبة التسويق، للتحديد، وتحليل، وتصحيح، الاختلافات من النتائج المتوقعة.



الشكل التوضيحي **1-10** التخطيط التسويقي: الخطوة 5

تطبيق ما لديك من معرفة

بعد قراراتك لهذا الفصل، راجع المعايير المترتبة ومدخلات الرقابة في عينة الخطة لهذا الكتاب ثم أجب عن الأسئلة في خطتك التسويقية، خطوة بخطوة" في نهاية الفصل، افحص أيضًا قائمة مراجعة هذا الفصل. أخيرًا وثق أفكارك ومعاييرك المترتبة، على أن تشمل خطط الطوارئ التي تطورها في خطتك المدوّنة.

قائمة مراجعة الفصل العاشر: تخطيط فحص حسابات التسويق.

استراتيجية التسويق

- ✓ هل تركز المهمة على السوق واحتياجات العملاء؟
- ✓ هل استراتيجيات التسويق المختلط مناسبة في ضوء تحليل الوضع القائم؟
- ✓ هل كل الأهداف داعمة لغايات الشركة طويلة الأمد ورسالتها؟
- ✓ هل يفهم العاملين خط التسويق ولديهم المهارات، والموارد، والوقت لتطبيقها؟

العمليات التسويقية ونتائجها:

- ✓ هل الشركة مستعدة لتتبع وتقديم تقرير عن النتائج والسمات لصناع قرارات التسويق؟
- ✓ هل هناك علاقات جيدًا بين الشركة، والعملاء، وأعضاء القناة، وأفراد المبيعات، الموردين والشركاء؟
- ✓ هل يمكن للشركة أن تمثل علامة في مواجهة الصناعة أو معايير التطبيق العالمية؟
- ✓ كيف يتم تحليل مشكلات الأداء وتطبيق نظم المراقبة؟

علاقات المسهمين:

- ✓ كيف يتم دمج وتحليل تعليقات المسهمين، التغذية الاسترجاعية، الأولويات التي تم الحصول عليها داخل قرارات التسويق؟
- ✓ كيف يرى العملاء والمسهمين الآخرين الماركة / المنتج/ الشركة، وكيف تغيرت مفاهيمهم وسلوكياتهم بمرور الوقت؟

قياس كل ما هو مهم Measuring What Matters

كيف سيمكنك قياس النتائج المرغوبة لاستراتيجيتك وبرامجك التسويقية؟ كيف ستتمكن من قياس التقدم تجاه أهداف طويلة الأمد أسبوعاً بأسبوع وشهراً بشهر؟ إن وقت إنشاء نقاط المراجعة والمعايير لقياس الأداء هو خلال عملية التخطيط. سواء كنت تطور خطة تسويقية لماركة واحدة أو عدد من خطط التسويق. نظرًا لنشاطك في أسواق متعددة وتقديم خطوط إنتاج متعددة، فإنك ستحتاج إلى متابعة التقدم تجاه أهدافك. إذن، فبمجرد إجراء عملية التنفيذ، يمكنك مراقبة المقاييس القائمة وتحليل النتائج على مدار الوقت لتشخيص أي تباينات والقيام بتغيرات من أجل العودة على الطريق تجاه النجاح في المستقبل.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

لا تستطيع إدارة ما لا يمكنك قياسه، ولذلك خطط لمتابعة التقدم تجاه النتائج

إن قياس كل ما هو مهم هو أسلوب شركة أبل، التي وصلت مبيعاتها السنوية إلى ما يزيد عن 100 مليار دولار، وميزانية سنوية للإعلانات تبلغ ما يزيد عن مليار دولار، وحافظت على قوتها الدافعة في حصة السوق.

أبل **Apple**. عندما تضع شركة أبل خطة تسويقية للجيل التالي من الأي باد **iPad** والأي فون **iPhone** - أو لماركة منتج جديد، تعمل حساب لأدق التفاصيل حتى تتأكد من أن كل شيء سيؤدي إلى تقديم المنتج في الوقت المحدد وطبقًا للميزانية الموضوعة له. تراقب أبل طلب السوق وحصة السوق التنافسية من أجل تصنيف منتجها واستخدام خططها التسويقية لتوجيه توقيت وتناسق جميع الأنشطة. إن تحقيق مبيعات أعلى في فترة أقصر هو أحد الأهداف التي تساعد على دعم صورة أبل وقوتها التنافسية، وليس فقطت تحقيق الإيرادات المستهدفة. عندما أعلن المدير التنفيذي تيم كوك **Tim Cook** أن الشركة قد حققت مبيعات تقرب من 70 مليون **iPads** خلال السنتين الأولتين من الإنتاج، كما أشار إلى أن أبل تحتاج إلى 24 عامًا للوصول إلى نفس المستوى من مبيعات الوحدات بعد إطلاق الحاسوب **Mac**.

تعطي أبل اهتمامًا خاصًا لمقاييس خدمة العميل لما تتضمنه من ولاء طويل الأمد للماركة والاحتفاظ بالعملاء حيث تتسلم متاجرها للبيع بالتجزئة، تغذية استرجاعية يومية عن كيفية

تقييم العملاء لخدماتها، وعند ظهور أي مشكلات، تقوم كل وحدة بعمل فوري للعودة إلى الطريق الصحيح. لقد ساعدت خطط التسويق الجيدة والتنفيذ الجيد شركة أبل لبناء مبيعات الـ **iPhone** بسرعة كبيرة في شرائح جديدة (مثلما يحدث بين مشتري خدمات ما قبل الدفع) وتنامي الأسواق (مثلما حدث في الصين). إن الشركة تعرف كيف تخطط لمبيعات إجمالية أبطأ في الشهور التي تسبق إطلاق نموذج جديد من الأي فون والأي باد مع وجود طاقم الموظفين وعمليات الجرد في مواقعها السليمة من أجل انطلاقات ناجحة بمجرد استكمال المنتج. إن تتبع مبيعات الوحدات عن طريق المتجر وخطط الإنتاج، وأيضًا عن طريق القناة والسوق، وباختبار تغيرات حصة السوق مع مرور الوقت، تستطيع أبل رؤية كيفية دفع خططها التسويقية بالقرب من أهداف حصة السوق. وهناك أهمية مماثلة وهي استعداد الشركة لتعديل خططها استجابة للأوضاع الاقتصادية، والتغيرات القانونية والتنظيمية، وبعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في التطبيق الفعال [1].

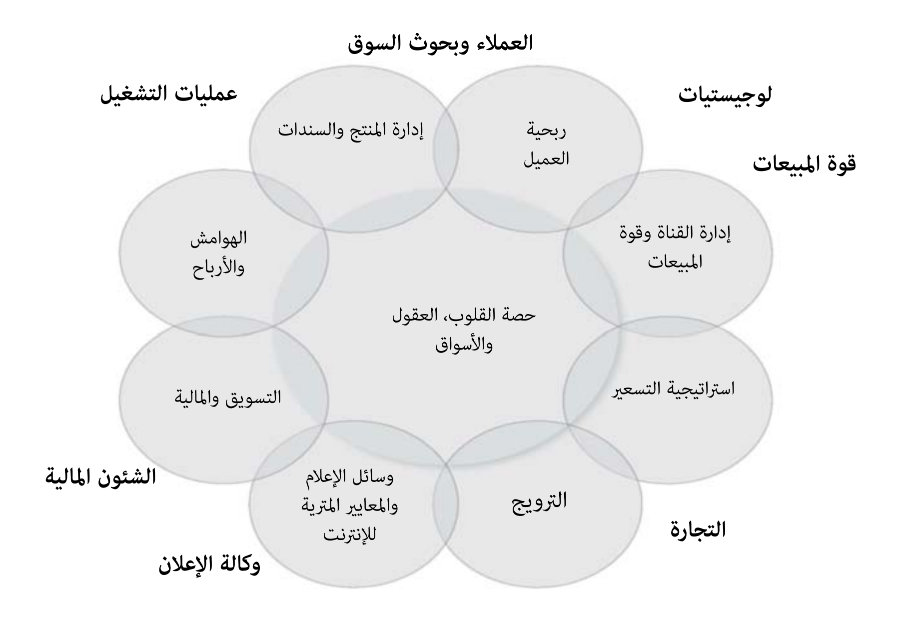
شكل خطط التسويق عادة أربع أدوات أساسية لقياس التقدم تجاه النتائج المرجوة: (1) المعايير المترية (2) التنبؤات (3) الميزانيات و (4) البرامج الزمنية (أنظر الشكل التوضيحي 10-2).

المعايير المترية للتخطيط Planning Metrics

إن المعايير المترية هي قياسات عددية لأنشطة معينة مرتبطة بالأداء والنتائج التي تستخدم لمعرفة تحرك الشركة لتكون أكثر قربًا من أهدافها وأغراضها. إن مديري تركيز المعايير المترية والعاملين على الأنشطة التي تؤدي إلى التميز، هم الذين يحددون توقعات الأداء التي يمكن قياسها بموضوعية، ووضع الأساس للمساءلة الداخلية والشعور بالفجر عند تحقيق الإنجازات يظهر الشكل التوضيحي 3-10 التقنيات الأساسية للمعايير المترية التي تستخدم عادة لتقييم الأداء التسويقي. لاحظ أن خطة التسويق لا تحتاج إلى ضم كل المعايير المترية لكل الأنشطة - ولكن يجب أن تظهر أكثر المعايير المترتبة أهمية وشرح الصلة بين القياسات وبين أهداف الشركة لأن المسئولية أمر حيوي للغاية.

الشكل التوضيحي **2-10** أدوات قياس تقدم التسويق

الأداة	التطبيق
المعايير المترية	تستخدم في تثبيت المقاييس لأداء معين مرتبط بالنتائج والأنشطة حتى يمكن تتبع النتائج طوال الوقت
التنبؤات	تستخدم للتنبؤ بالمبيعات والتكاليف المستقبلية كنقاط مراجعة لقياس مدى التقدم
الميزانيات	تستخدم لتخصيص الأموال لجميع البرامج في فترات معينة ثم تتبع النفقات أثناء التطبيق.
الجداول الزمنية	تستخدم للتخطيط وتنسيق مواعيد المهام والبرامج.



المصدر:

Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Philip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Maekting Metrics*, 2nd edition (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010), p. 5, Fig. 1.1

فعلى سبيل المثال، فإن موقع "اكتشف الخدمات المالية" **Discover Financial Services** يستخدم لوحة قياس التسويق لتتبع المبيعات، والمعايير المترية الهامة الأخرى، ثم يستخدم بعد ذلك البيانات لتحليل تأثير وسائل الاتصال والتخطيط للحملات في المستقبل[4].

تعريف المعايير المترية **Identifying Metrics**

كيف يمكنك تعريف المعايير المترية المناسبة؟ هناك أسلوب يعمل في الاتجاه العكسي، من المهمة، الغايات والأهداف لإيجاد نتائج وأنشطة معينة تحدد مدى التقدم (فكر في تقدم قصير الأمد وطويل الأمد). إن الشركات، على سبيل المثال، التي تسعى للتنافس تحتاج معايير مترية لقياس التغيرات في علاقات العملاء والمبيعات. قد تشمل هذه المعايير المترية قياسات لمكتسبات العميل، الاحتفاظ بالعميل، رضاء العميل، قيمة حياة العميل، وسمات المبيعات عن طريق العميل أو القطاع. يظهر الشكل التوضيحي 4-10 بعض عينات المعايير المترية لعدد من أهداف الخطة التسويقية.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ضم المعايير المترية لفترة واحدة لفترة قصيرة وللبرامج القائمة.

إن المعايير المترية التي تكشف عن زيادات في قاعدة العملاء ورضائه - المرتبطة بأهداف التسويق الخاصة بالعلاقات - يمكن أن تخدم كمؤشرات مبكرة لأداء المبيعات في المستقبل، وعلى العكس إن الدرجات المنخفضة لهذه المعايير المترية تعد علامات تحذير للمشكلات التي يجب التعامل معها. هناك بعض الشركات، تشمل أبل وفيليبس، والتي تستخدم أسلوب صافي لمجموع نقاط المروِّج والتي أتاحتها للجمهور شركة فريد ريتشهيلد والمعروفة باسم بين وكمباني **Bain Company** لقياس ولاء العميل، إن هذا المعيار المتري يحدد نسبة العملاء الذين "يروجون" (وهم الذين يزكون الشركة بشدة للأصدقاء والزملاء). ونسبة الذين يحطون من قدر المنتج (لا يحبذون تزكية الشركة). يجد المستخدمون القيمة عند تتبعهم للمتغيرات في هذه النقاط النهائية طوال الوقت، تحديد أهداف التطوير، والبحث عن أسباب عدم تزكية الشركة من قبل الذين يحطون من قدر المنتج. تعلن شركة فيليبس بانتظام نقاطها النهائية حتى يمكن للمستثمرين والمسهمين رؤية النتائج ومراقبة التقدم[3].

الشكل التوضيحي 4-10 عينة من المعايير المترية لأهداف خطة التسويق

نوع الهدف	عينة من المعايير المترية
التسويق	• لاكتساب عملاء جدد: قياس عدد أو نسبة العملاء الجدد الذين تم اكتسابهم خلال شهر، ربع سنة، وسنويًا. • الاحتفاظ بالعملاء الحاليين: قياس عدد أو نسبة العملاء الذين استمروا في الشراء خلال فترة محددة. • لزيادة حصة السوق: قياس الدولار أو مبيعات الوحدة بقسمتها على إجمالي المبيعات الصناعية خلال فترة محددة.
الشئون المالية	• لتحسين الربحية: قياس الهامش الإجمالي أو الصافي لفترة محددة عن طريق المنتج، الخط، القناة، برنامج التسويق أو العميل. • للوصول إلى التعادل: قياس عدد الأسابيع أو الأشهر حتى يتعادل إيراد المنتج ويبدأ في تجاوز التكاليف.
المجتمعية	• لجعل المنتجات صديقة للبيئة: قياس نسبة قطع غيار كل منتج التي يمكن إعادة تدويرها أو أعيد تدويرها خلال فترة محددة. • لخلق الوعي للقضايا الاجتماعية: بحث مدى الوعي بين الجمهور المستهدف بعد البرنامج أو بعد فترة محددة.

إن المعايير المترية العادية طبقًا لمفهوم النتائج المالية هي العائد على الاستثمار **ROI Return on Jnvestment** وإجمالي أو صافي هوامش الربح لكل نشاط تسويقي، المنتجات والخطوط، والقنوات، أساليب الترويج وتعديلات الأسعار، بجانب قياسات أخرى، إذا استخدمت المعايير المترية المرتبطة بكلاً من أهداف التسويق والشئون المالية، سوف تحصل على أفكار أفضل عن مدى التقدم الذي تحققه وما هي المجالات في خطتك التي قد تحتاج إلى تقليص. ضع في الاعتبار تجربة بداية **Pet Flow.Com** والتي تنامت أعمالها لتحقق 30 مليون دولار في اقل من ثلاث سنوات.

بيتفلو دوت كون **Petflow.com** استخدم المقاولان أليكس زاردانوفسكي **Alex Zhardanovsky** وجوي سبايسر **Joe Speiser** بصيرتيهما داخل سلوكيات المستهلكين لبناء مشروع تجاري لائق في السوق الأمريكي الذي تبلغ أرباحه 50 مليار دولار لخدمة احتياجات أصحاب الحيوانات الأليفة. لقد أدركوا أن المستهلكين قد يدفعون في عملية التسوق الملائمة للحصول على أطعمة الحيوانات الأليفة عن طريق الانترنت، وقام بتدبير وسائل تسليم منتظمة على أساس الاشتراكات، كوسيلة لتجنب مضايقات نسيان الشراء ثم ملء الحاويات الضخمة المنزلية بهذه الأطعمة. ركزت شركة بيتفلو، على عكس العديد من تجار التجزئة على الانترنت، على طعام الحيوانات الأليفة فقط، بسبب الاحتمال الطويل الأمد لتكرار المشروع.

حصلت شركة "بيتفلو" على أولى طلباتها في يوليو 2010. وفي كل يوم يتعقب المقاولان عدد العملاء الذين يلجئون لموقعهم على الانترنت للشراء، وكمية كل عملية أو صفقة تجارية، كما قاما أيضًا بتعقب عدد العملاء الذين حددوا برامج زمنية للاستلام وطريقة الدفع والشحن أوتوماتيكيًا - وعدد الذين توقفوا عن استخدام التسليم الأوتوماتيكي.

استخدم أصحاب "بيتفلو" خطتهم التسويق لتغذية نموهم السريع في مجال العلاقات مع العملاء والإيرادات أيضًا. وفي غضون ما يقل عن سنة واحدة، كانت الشركة تبيع ما قيمته 13 مليون من طعام الحيوانات الأليفة. يرجع أكثر من نصفها إلى العملاء المشتركين في خدمات التسليم في المستقبل. استمرت المبيعات في التضاعف كل عام. ويفضل المعايير المترية أدرك أصحاب "بيتفلو" أنهما أنفقا حوالي 50 دولار لاشتراك عميل واحد جديد. كما ادركا أيضًا أنهم حافظوا على أكثر من 98% من العملاء الذين اشتركوا في الشحن الأوتوماتيكي. وهو أمر شديد الأهمية لتحقيق الربحية في المستقبل. لماذا؟ لأن أصحاب "بيتفلو" يستطيعان وضع خطة أكثر دقة لعملية الجرد - حتى الماركات والمنتجات الجديدة التي يشتريها أصحاب الاشتراكات - كما يستطيعون إدارة هوامش الربح والتكاليف بطريقة أفضل طوال الوقت[(6)].

هناك طريقة ثانية لتعريف المعايير المترية وهي البحث عن المكونات الرئيسية أو الأنشطة الهامة المرتبطة بسلوكيات البيع عند العملاء، باستخدام البحوث التي يتم جمعها خلال تحليل الأوضاع. وهذا يعني إيجاد أساليب للقياس تحدد تحركات العميل تجاه أي عملية شراء. عندما قرر تاجر التجزئة البريطاني ماركس آند سبنتسر فتح بنك

M & S كنوع من الشراكة مع بنك HSBC كان يعرف، بفضل المعايير المترية، أن ماركته لديها القوة الفائقة والاحترام ذائع الصيت والذي يجعل من الصعب التوسع في مشروع تجاري مختلف. "إن M&S من أفضل الماركات التي تحظى بالثقة في أفضل شوارع المملكة المتحدة، وقد حققنا ذلك بالاستماع والاستجابة المستمرة لاحتياجات 21 مليون من عملائنا". طبقًا لما صرّح به المدير التنفيذي بالرغم من أن معظم الشركات تقيس تفضيل ماركتها كمؤشر لسلوكيات البيع في المستقبل، إلا أن هذا المعيار المتري لا يصلح لجميع الشركات. إن مجرد بدء العملاء في الشراء، تستطيع الشركة استخدام المعيار المتري لقياس المبيعات عن طريق التحويلات أو القطاعات، تكرار شراء العميل أو القطاع، المبيعات من خلال القناة أو الوسيط، وهكذا. يقدم الشكل التوضيحي 5-10 عينة للمعايير المترية الرئيسية لبعض المداخل الأساسية في مراحل الشراء.

إن رجال الأعمال الذين يعتمدون على البيع الشخصي عادة ما يضعون المعايير المترية لقياس السبل المباشرة للمبيعات، مثل عدد التساؤلات المتوقعة، عدد القيادات المؤهلة التي تم توليدها، عدد الاجتماعات مع القيادات المؤهلة، عدد المناقصات المقبولة، نسبة العملاء المحتملين الذين تحولوا إلى عملاء دائمين، وعدد الطلبات الذي تم تسلمها. يمكن الحكم على ربحية القناة باستخدام المعايير المترية مثل عدد أو نسبة العملاء أو المبيعات التي تولدت لكل قناة أو وسيط، التكلفة والأرباح لكل صفقة مبيعات تقوم بها القناة أو الوسيط، سرعة إنجاز الطلب، ونسبة انتهاء المخزون. إن المعايير المترية الصحيحة تعتمد، بالطبع، على وضع كل شركة أو منظمة وأفضلياتها.

إن المنظمات التي لا تستهدف الربح تستخدم عادة، المعايير المترية لمعرفة كم النتائج الفورية وطويلة الأمد للمبادرات التسويقية. إن المعايير المترية العادية هي هبات مالية يتم تسلمها (لإظهار الفعالية والكفاءة لجمع الأموال عن طريق البرنامج والمصدر)، وعدد الأشخاص الذين تمت مساعدتهم (لتوضيح استخدام الخدمة عن طريقة شريحة أو موقع) والصورة العامة (لقياس الوعي بين المساهمين ومواقعهم).

الشكل التوضيحي **10-5** المعايير المترية التي تعتمد على سلوك العميل

السلوك	عينة من المعايير المترية
يصبح العميل أكثر وعيًا بعرض ما	قياس وعي العميل بالعرض والعروض المنافسة طبقًا للشريحة أو القطاع.
يتعلم العميل المزيد عن العرض	قياس عدد حزم المعلومات المحملة، عدد الزائرين على الموقع الاليكتروني أو فيديو اليوتيوب، عدد الأشخاص الذين يزورون المتجر.
لدى العميل موقف إيجابي تجاه العرض	قياس مواقف العملاء تجاه العرض والعروض التنافسية طبقًا للشريحة؛ التغذية الاسترجاعية من الخطوط الساخنة، التواصل الاجتماعي، الخطابات، البريد الاليكتروني، القناة... الخ.
يقوم العميل بتجربة العرض	قياس عدد الأشخاص الذين حصلوا على عينات مجانية أو الذين عاودوا الشراء بالكوبونات من أجل التجربة.
يشتري العميل العرض	قياس المبيعات عن طريق التحويلات، الشريحة، القطاع، القناة، أسلوب الدفع، التحول من التجربة وطلب المعلومات.
شعور العميل بالرضا	قياس رضاء العميل عن طريق العرض، القطاع، تغذية استرجاعية للرضا، من الخطوط الساخنة، التواصل الاجتماعي، الخطابات، البريد الاليكتروني، القناة.... الخ.
يصبح العميل مواليًا	قياس الاحتفاظ بالعميل، الحجم، عدد مرات إعادة الشراء، الاستفادة من برنامج المشتري المتكرر.

عليك أن تختار كلاً من المعايير الداخلية والخارجية، حتى تكون أكثر فعالية في تطبيق وتقييم خطتك، بجانب اختيار المعايير المترية التي تدفع إلى الأمام كما تأخذ في الاعتبار أيضًا الخلفيات. يظهر الشكل التوضيحي 6-10 بعض الأمثلة.

نصيحة للتخطيط

حدد إذا كانت المقاييس المترية للعام الماضي معقولة لخطة العام الحالي.

الشكل التوضيحي **6-10** المعايير المترية الداخلية في مقابل الداخلية والمعايير المترية للنظرة الأمامية في مقابل الخلفية

منظور الأداء	معايير النظرة الأمامية	معايير النظرة الخلفية
المعايير المترية الداخلية (الشركة)	تطبيق المعايير المترية للشركة خلال فترة تشغيل مثل: • عيوب المنتج • التسليم المتأخر • إعادة تنظيم الجرد.	تقدم المعايير المترية للشركة في نهاية فترة تشغيل مثل: • إيراد المبيعات. • نسبة الربح الإجمالي • العائد على الأصول
المعايير المترية الخارجية (السوق)	تطبيق المعايير المترية للسوق خلال فترة تشغيل مثل: • الوعي بالمنتج • رضا العميل • نية الشراء	تقدم المعايير المترية للسوق في نهاية فترة تشغيل مثل: • حصة السوق • الاحتفاظ بالعميل • الإيراد لكل عميل

المصدر:

Roger J. Best, Market-Based Management, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013), p. 47, Fig, 2-8

المعايير المترية التسويقية للتواصل الاجتماعي والرقمي

Marketing Metrics for Digital and Social Media

مازالت المعايير المترية للتواصل الرقمي والاجتماعي حالة تطور دائم. مع بزوغ فجر عصر الانترنت، كان لدى المسوقين خيارات محدودة لقياس ما الذي يحدث على الانترنت، وعليهم أن يضعوا مقاييس غامضة مثل عدد النقرات على إعلان ما، والذي لا يكشف عن أي شيء عن التقدم تجاه صفقة شراء أو علاقة مع أحد العملاء. يستطيع المسوقون عند التخطيط لاستخدام البريد الاليكتروني، قياس عدد الأشخاص الذين فتحوا الموقع، عدد النقرات للحصول على مزيد من المعلومات.

في نهاية الأمر، يرغب المسوقون، حقيقة، في معرفة عدد الأشخاص الذين نقروا

للشراء، ويستطيعون قياس هذه النتيجة بسهولة في بيئة رقمية عن طريق التسويق المباشر. مع ظهور تسويق الموبايل تستطيع الشركات استخدام المعايير المترية مثل عدد المستقبلين الذين عادوا لشراء عرض موبايل (مثل الكوبون) وما هي أكثر العروض تأثيرًا في تحقيق الأهداف (المبيعات، العلاقات... الخ).

إن معرفة أهمية الوعي والمشاركة كعناصر أساسية في تقديم الهبات والحصول على دعم تطوعي، دفعت العديد من الشركات التي لا تستهدف الربح إلى وضع أهداف للتواصل الاجتماعي وقياس النتائج بحصر عدد "الموافقين **Likes** والذين أعادوا عرض تغريداتهم, وبمجرد وجود أتباع أو معجبين بهم، يمكنهم التواصل حول حملات معينة.

وضع قساوسة منظمة **MUST** في كينيسو بجورجيا التي لا تستهدف الربح، حاليًا، هدف ليوم واحد للحصول على 150 زوج من الأحذية كهبة لمساعدة الأشخاص في أماكن إيواء من لا مسكن له. وقد عرضت تغريداتها عن هذا التحدي، كما عرض شريكها بيريميدي **Beremedy** هذا التحدي على حسابه تويتر. وفي خلال 24 ساعة حققت **MUST** هدفها (وحصلت بالفعل على أكثر من 500 زوج من الأحذية كهبة)[8].

أصبح المسوقون أكثر تعقيدًا حيال قياس النتائج الرقمية والإعلام الاجتماعي المرتبطة باستهداف الجماهير وأهداف التسويق. ويقوم المدير المساعد لشركة كيلوج **Kellog** للإستراتيجية الرقمية العالمية، أن شركته لا تنظر إلى عدد النقرات ذات علاقة تبادلية صفرية مع المبيعات" وبدلاً عن ذلك، تفحص كيلوج إعلاناتها الرقمية ومدى مشاهدتها من قبل جماهير معينة في أوقات معينة عندما يكون من الضروري استقبالها، وتقيس مدى تغير الوعي بالماركة ورغبات الشراء نتيجة لذلك[9].

هناك مثال مختلف عن تجربة شركة الاتصالات اللاسلكية البريطانية. تدرك هذه الشركة أن الاستجابة لإحدى مشكلات الخدمة لعميل واحد، تتكلف حوالي 18 دولار من خلال القنوات التقليدية، بينما استقبال والاستجابة لإحدى مشكلات الخدمة من

خلال تويتر تتكلف أقل من 50 سنتًا لكل مشكلة. وبالتالي بدأت الشركة البريطانية باستخدام المعايير المترية لتتبع نسبة قضايا الخدمة التي يتم حلها من خلال الأساليب التقليدية وعن طريق تويتر، نظرًا للتباين الهائل في التكلفة[10].

يجب أن يكون لديهم موقفًا إيجابيًا حيال الماركة، حتى قبل أن يقرر العميل الشراء، مع اكتساب نوع من الأفضلية، إن هذه الخطوات في عملية اتخاذ القرار عادة ما يكون التركيز على الأهداف التسويقية في الخطط التي تغطي الإعلام الرقمي والاجتماعي. يضع صانع السيارة الفاخرة أودي **Audi** في الاعتبار معايير مترية معينة عندما تستدعي خطة التسويق استخدام علامة الشباك (#) على تويتر في إعلاناته عن بطولة كرة القدم الأمريكية.

أودي **Audi**. من النادر وجود أحداث يمكن أن تجذب مشاهدين أكثر من مشاهدي بطولة كرة القدم الأمريكية، ولهذا السبب خلق أصحاب شركات الإعلان مثل شركة أودي خطط تسويقية معينة للإعلانات وبعض وسال الترويج الأخرى المتعلقة بهذه الرياضة العملاقة. كان هدف أودي المباشر خلال أحداث بطولة كرة القدم الأمريكية الحالية، أن تحصل على أكبر قدر من التغريدات على تويتر أثناء بطولة القدم وتحدث صخبًا مستمرًا في مواقع التواصل الاجتماعي. رأى صناع السيارة هذه الطريقة كأسلوب لتسليط الضوء على الماركة وتشجيع المستهلكين على أن يضعوها في اعتبارهم عند التفكير في شراء سيارة جديدة في المستقبل. وفي الواقع، أرسل المستهلكون والشركة تغريدات متكررة ورسائل طوال العام، تحتوي على رمز الشباك (#) الخاص بأودي مما أدى إلى استمرار الحوارات لمدة طويلة بعد انتهاء بطولة الدوري، وإضفاء شهرة هائلة على ماركة أودي. إن التساؤل حول أهمية هذه الحوارات على تويتر ومدى تأثيرها على مبيعات السيارات في المستقبل أصبح أمرًا لا تستطيع أن تجد له اودي جوابًا محددًا لصعوبة تتبع ما إذا كان أصحاب التغريدات حول ماركة السيارة يشترونها في نهاية الأمر، مازالت أودي تطور في خططها التسويقية الجديدة لاستمرار اتصالها بالجمهور المستهدف من خلال أنشطة الترويج لوسائل الإعلام المتعددة المرتبطة ببطولة كرة القدم وبعض الأحداث الرياضية الأخرى[11].

استخدام المعايير المترية **Using Metrics**

بالرغم من أن المعايير المترية تبدأ بقياسات زمنية لأنشطة ونتائج الخطة التسويقية إلا أنها أكثر أهمية وقيمة عند مراجعتها في مضمون المفاهيم التالية:

- النتائج المتوقعة: كيف يمكن قياس النتائج بالمعايير المترية بالمقارنة بالنتائج المتوقعة في الخطة التسويقية، إذا كان المعيار المتري هو مبيعات الدولار طبقًا لكل شريحة أو قطاع، فسوف يقارن المسوق مبيعات القطاع الفعلية خلال فترة محددة بالمبيعات المتوقعة للقطاع في نفس الفترة من أجل تقييم مدى التقدم. تستخدم شركة "**Adobe Systems**" التي تصنع برامج الكمبيوتر للمشروعات التجارية، المعايير المترية بمقارنة النتائج الفعلية لحملاتها الخاصة بمعاملات بين الشركات وبعضها البعض بالنتائج المتوقعة. وقد شرح ذلك مدير التسويق العالمي قائلاً: "يجب أن يكون لدى هدف للعائد على الاستثمار في بداية كل حملة وإظهار الأداء في مقابل الأهداف" [12].
- نتائج تاريخية: كيف يمكن قياس النتائج بالمعايير المترية بالمقارنة بالنتائج الفعلية في الفترات السابقة؟ نظرًا لأن المسوقين عادة ما يراجعون النتائج السابقة كجزء من تحليلهم الداخلي للبيئة، فإن لديهم البيانات لقياس النتائج المالية بالمقارنة بالنتائج السابقة والتي يمكن أن تكشف عن سمات غير عادية وتفترض مشكلات يمكن أن تؤثر في الأداء. إن جميع شركات النقل الجوي جيت بلو **Jet Blue**، ساوث وست، يونايتد كونتننتال يشاركون في مؤشر رضاء المستهلك الأمريكي **American Consumer Satisfaction** لمراجعة السمات طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تنعكس على مرتبة الشركة والصناعة في المسح السنوي. تساعد هذه السمات هذه الخطوط الجوية لفهم سلوكيات العميل طوال الوقت وتنتظر التغيرات في تصنيفهم بالمقارنة بمنافسيهم[13].
- النتائج التنافسية أو نتائج الصناعة: كيف يمكن قياس النتائج بالمعايير المترية بالمقارنة بنتائج المنافسين أو متوسط النتائج الخاصة بالصناعة؟ يستطيع المسوقون، عند إتاحة معلومات تنافسية مقارنة أو معلومات عن الصناعة، فحص هذه المعلومات في

مقابل نتائج شركاتهم لتقييم الأداء النسبي وكشف مواطن القوة والضعف. إن المقارنات التنافسية مفيدة فقط طبقًا لشروط نسبية فقط، نظرًا لأن المنافسين يعملون تحت ظروف مختلفة ولديهم غايات، تكاليف ونتائج شديدة الاختلاف.

- التأثيرات البيئية: كيف يمكن قياس النتائج بالمعايير المترية التي تبدو مرتبطة بالسمات البيئية، مثل ازدهار اقتصادي أو نقص في قطع الغيار؟ يحتاج المسوقون إلى تفسير المعايير المترية في مضمون كل ما يؤثر في الشركة أو المنظمة. فإذا كانت المعايير المترية تشير إلى أن أهداف المبيعات نادرًا ما تتحقق عندما يؤدي ازدهار اقتصادي ما إلى ارتفاع كبير في الطلب فيجب على الشركة إعادة تقييم معاييرها المترية أو خلق معايير جديدة لاكتشاف عدم استمرار الارتفاع في المبيعات.

تراجع العديد من الشركات المعايير المترية للأداء على أساس شهري، بالرغم من أن هناك بعض آخر يقوم بالمراجعة أسبوعيًا، أو يوميًا، أو في أحوال كثيرة عندما يكون لديهم الوسيلة للوصول إلى بيانات جديدة ويعرفون أن في استطاعتهم كسب أو خسارة إحدى صفقات البيع بمجرد نقرة على الفارة. تذكر أن المعايير المترية هي مجرد أدوات لتتبع تقدم البرامج بعد التنفيذ، ولا شيء أكثر من ذلك. يجب أن تأخذ الشركة القرارات وتتحرك عندما تظهر المعايير المترية أن النتائج المتوقعة لم يتم تحقيقها.

إن أكثر المعايير المترية شيوعًا لقياس نجاح التسويق طبقًا للمفهوم المالي هو عائد الاستثمار في التسويق:

$$\frac{\text{صافي الربح الذي يرجع إلى أحد أنشطة التسويق (بالدولار)}}{\text{الاستثمار التسويقي (بالدولار)}}$$

يمكن تطبيق عائد الاستثمار في التسويق على أنشطة التسويق الفردية بجانب إجمالي الاستثمار التسويقي الذي تقدمه إحدى الشركات أو المنظمات. إذا كانت عائدات ترويج المبيعات تقدم ربحًا صافيًا قيمته 20.000 دولار وتتكلف 6.000 دولار فإن حساب عائد الاستثمار في التسويق يمكن أن يبدو كالآتي:

$$\%333 = \frac{20.000 \text{ دولار}}{6.000 \text{ دولار}}$$

تذكّر أن الأنشطة التي تتحرك تجاه الأهداف التسويقية والمجتمع لا تظهر عائدات فورية، وفي واقع الأمر، وليس بالضرورة أن كل ناتج خطة تسويقية أو نشاط تسويقي يمكن قياسه، ففي واقع الأمر ليس كل معيار متري هادف. فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى الشركات تفتقر إلى وجود ميزانية لإجراء بحث عن السلوكيات الصحيحة، فإنها لن تستطيع استخدام سلوك العميل كمعيار متري، وهناك مشكلة محتملة أخرى عن إمكانية استهداف المستويين لتحقيق كل هدف معياري بدون مراقبة التأثير الإجمالي على النتائج الاستراتيجية[14].

تنبؤات التخطيط، الميزانيات، والجداول الزمنية

Planning Forecasts, Budgets, and Schedules

بالإضافة إلى تحديد المعايير المترية لقياس الأداء المؤقت، يجب أن تشمل خطتك التسويقية التنبؤات الميزانيات والجداول الزمنية.

التنبؤ بالمبيعات والتكاليف **Forecasting Sales and Costs**

التنبؤات هي تصورات المستقبل مما يمكن أن تبدو عليه المبيعات والتكاليف في الشهور والسنوات التي تغطيها الخطة. يجب على الشركات، لتقديم تنبؤات جديدة وزن العوامل الخارجية مثل الطلب، التهديدات، والفرص بجانب العوامل الداخلية مثل الغايات، القدرات، والقيود. هناك العديد من المسوقين الذين يعدون تنبؤاتهم الخاصة طبقاً لأفضل الأحوال وأسوأ الأحوال وأكثر السيناريوهات المحتملة. قد تعد الشركات التي لا تستهدف الربح تنبؤاتها للإسهامات في المستقبل، إجمالي الحاجة للخدمات، والاستخدام المتوقع للخدمة، بجانب التقديرات المستقبلية للتكاليف المرافقة.

إن التنبؤات لا تزيد عن كونها تقديرات جيدة وفي الواقع يجب أن تسمح بوجود

بعض الأخطاء في التنبؤ لأنها مجرد إسقاطات، ولكن يجب أن تكون التنبؤات دقيقة قدر الإمكان، لأن الشركة تعتمد عليها عند تطوير استراتيجياتها وتخطيط الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة التسويق. لاحظ أيضًا عند تغييرك للافتراضات الأساسية لتنبؤ ما، فأنت في حاجة للتفكير في معنى ذلك بالنسبة لإحدى التنبؤات وللتنبؤات المستقبلية.

ضع خطة لمراجعة تنبؤاتك دائمًا، لأن التحولات الداخلية والخارجية يمكن أن تؤثر في المبيعات، التكاليف، والأداء التسويقي في أي وقت. اعتاد تيم بيري **Tèm Berry** رئيس شركة بالوالتو لبرامج الكمبيوتر على جمع مديرية معاً كل ثلاثة أسابيع لمراجعة النتائج والتنبؤات، والعمل معًا للقيام بأي تغييرات يقرروها[15]، يجب أن يوضع في الاعتبار أيضًا عند وضع التنبؤات تأثير الأنشطة التسويقية على اتجاه وسرعة المبيعات، فقد تستطيع أن تتنبأ، على سبيل المثال بمبيعات أعلى لمنتج جديد إذا خططت لاستخدام التسعير الاختراقي للتشجيع على سرعة الاختيار. من جانب آخر، إذا استخدمت التسعير المنخفض لخفض الأرباح من السوق، فإن تنبؤك بحجم المبيعات الأولية قد يكون أقل من التسعير الاختراقي.

تذكر، أن الاعتماد عل التنبؤ الذي يحط من قدر المبيعات قد يتركك بمخزون غير كاف أو عدد موظفين أقل لتحقيق الطلبات. من جانب أخر، فإن الاعتماد على المغالاة في التقدير قد يؤدي إلى المغالاة في الإنتاج وبعض مشكلات التكلفة الأخرى. تدرك شركة تويوتا ذلك، ولذلك فهي تراجع التنبؤات بصورة منتظمة، وخاصة خلال الفترات الاقتصادية المتقلبة، للتأكد من إنتاجها السيارات السليمة بالأعداد السليمة لكل سوق مستهدفة[16]. إن النقطة الرئيسية هنا هي إذا لم يكن لديك ما يكفي من المنتجات فلن تستطيع تحقيق أهدافك.

أنواع التنبؤات: فيما يلي أكثر التنبؤات المستخدمة شيوعًا:

- تنبؤات السوق ومبيعات القطاع: تبدأ الشركة بوضع الخطوط الرئيسية لإجمالي المبيعات العريضة للصناعة التي يقدمها السوق لمدة تصل إلى خمس السنوات

باستخدام التعريف الذي تم وضعه خلال تحليل السوق. وهـذا يسـاعد في تحديـد حجـم السوق بأكمله حتـى يمكـن للمـديرين وضـع أهـداف معينـة لحصـة السـوق (كـما تمـت مناقشة في الفصل الخـامس) وتقـدير حصـة المنافسـين التـي يمكـن أن يحصـلوا عليهـا في المستقبل. كما يجب على الشركة أيضًا، إذا كان ممكنًا، التنبؤ بالمبيعات سنة بسـنة في كـل قطاع مستهدف. تقـوم شركـة بومبـاردير **Bombardier** ومقرهـا كنـدا، بـالتنبؤ بمبيعـات طائراتها وقطاراتها طبقًا لكل قطاع، حتـى العشريـن عامًـا المقبلـة، حيـث تعـدل تنبـؤات القطاع، كل عام، على أساس العناصر الموجـودة مثـل الوضـع الـراهن والمتوقـع للاقتصـاد العالمي، وسعر وقود الطائرات، ثم تقوم بعد ذلك بتعديل خطتها التسـويقية طبقًـا لهـذه التنبؤات المستحدثة[17].

- تنبؤات مبيعات منتجات الشركـة: تضـع الشركـة حاليًـا الخطـوط الرئيسـية لعـدد وقيمـة الدولار للمنتج (أو خط الإنتاج) لمبيعات كل سوق أو قطاع، عـلى أسـاس تنبـؤات السـوق والقطاع (الشريحة)، تحليل السوق والعميل، قـرارات التوجـه، واسـتراتيجيات السـوق.تقـدم هـذه الخطـوط الرئيسـية عـادة شـهرًا بشـهر لمـدة عـام أو للمـدة التـي تغطيهـا الخطـة التسويقية وقد يمتد الوقـت أحيانًـا إلى مـا بعـد ذلـك. تطـور شركـة بروكتـور أنـد جامبـل تنبؤاتها طبقًا لكل سوق ولكل ماركة، ولكل خط إنتاج. كما تضـع تنبؤاتهـا أيضًـا لمبيعـات المنتجات الجديدة، باعتبار ذلك أسلوبًا لتركيز موارد التسويق على أكثر المنتجات الجديـدة الواعدة، في عمليات التنمية والتطـوير[18]. تضـع شركـة تيسـلا للسـيارات **Tesla Motors** التي تقوم بصناعة السيارات التي تسير بالكهرباء، تنبـؤات مبيعـات طبقًـا لعـدد السـيارات التي ستبيعها كل عـام. وتسـتخدم هـذه التنبـؤات للتخطـيط لفـتح منافـذ جديـدة للبيـع، وجذب المستهلكين لتجربة (وشراء) سياراتها[19].
- تنبؤات تكلفة المبيعـات: تقـوم الإدارة هنـا، بـالتنبؤ بالتكـاليف المرتبطـة بـالتنبؤات الخاصـة بمبيعات منتجات الشركة، على أساس البيانات التي تم جمعها لتحليل الوضع الـراهن، وعـلى البيانات حول سمات التكلفة. ويمكن تعديل هذه التنبؤات بعد إعداد ميزانيات التسويق.

- تنبؤات المبيعات والتكاليف طبقًا لكل فترة: عندما تبيع الشركة من خلال مستوى قناة واحدة أو وسيط واحد، فقد تحتاج إلى وضع الخطوط الرئيسية للمبيعات الشهرية للوحدات والدولار، طبقًا للمنتج أو القناة، أو التكاليف لكل قناة، إذا كان ذلك ممكنًا. تركز هذه التنبؤات الانتباه على فعالية التكلفة لكل قناة وتوفر معيار قياسي وتحليل النتائج الفعلية للقناة. إن التسويق متعدد القنوات يتطلب استيعاب جيد لتنبؤات القناة، تتنبأ شركة التجزئة الإلكترونية رولالا **Rue La La** بنسبة المبيعات التي ستحصل عليها من السوق المتنقل، ومستخدمي حاسوب المنزل أو المكتب، مستخدمي الحاسوب التابلت (**Tablet**)، باستفاضة واسعة، من خلال أيام مختلفة من الأسبوع، ومن خلال فصول مختلفة أيضًا. يدرس تاجر التجزئة من خلال تحليل تاريخ المبيعات لكل قناة، معظم صفقات الشراء التي تمت خلال العطلات والتي وردت من خلال القناة المتنقلة. والآن أصبح ما يزيد عن 70% من التنبؤات حول مشتريات العطلات يتم من خلال التسويق المتنقل، وخطط التسويق، والتكنولوجيا، وبالتالي دعم العملاء[(20)].

ثانيًا: يحسب المسوق التغيرات شهرًا بشهر وعامًا بعد عام، طبقًا لأرقام كل تنبؤ حتى يمكن فحص التوجهات (مثل كم زيادة المبيعات الذي تم التنبؤ به للاثني عشر شهرًا القادمة) ومعدل التغيير (مثل مدى سرعة ارتفاع التكلفة). إن الخطوط الرئيسية للتنبؤ وحسابات التوجهات يمكن أن تستخدم لمراجعة الأسواق المستهدفة، فحص الأهداف، إعادة ترتيب حصص الموارد، وقياس النتائج الفعلية في مقابل النتائج المتوقعة. عند الوضع في الاعتبار معدل التغيير السريع في العديد من الأسواق يسعى الكثير من الشركات إلى تحديث تنبؤاتها شهرياً أو كل فترة لعكس الأوضاع الراهنة، كما يتعاون العديد من هذه الشركات مع الموردين الرئيسيين وأعضاء القنوات للوصول إلى تنبؤات أكثر دقة.

المصادر والأدوات للتنبؤ بالبيانات: عادة ما تحصل الشركات على البيانات بهدف التنبؤ من شركائهم في سلسلة القيمة، كما يستطيع المسوقون أيضًا الحصول على مصادر

للأبحاث الأولية مثل دراسات أنماط الشراء وتوجهات الشراء التي تظهر مستويات الطلب طبقًا لكل سوق، قطاع أو شريحة، صنف، أو منتج. ولكن، يجب على المسوقين استخدام الحكمة وتذكر أن العملاء قد لا يشترون في المستقبل بنفس قدر شرائهم في الماضي، ولن يقرروا بالضرورة الشراء في المستقبل حتى وإن أخبروا الباحثين بنيتهم للشراء. إن التقارير الخاصة بالاتحادات التجارية، الإحصاءات الحكومية وتحاليل الصناعة قد تكون مصادر ثانوية قيمة للبيانات.

يتنبأ بعض المسوقين بالمبيعات في المستقبل عن طريق تطبيق أساليب التحليل السببية مثل التحليل الارتدادي، النماذج الاقتصادية المترية، والشبكات العصبية أو باستخدام نماذج متسلسلة للوقت مثل الصقل والتحلل وقد يطبق هؤلاء المسوقين أدوات التنبؤ التقديرية مثل تقديرات قوى المبيعات، الرأي التنفيذي، طريقة دلفي **Delphi** وأسواق التنبؤ على الانترنت كما يتضح في الشكل التحليلي 7-10. نظرًا لاحتمال تعرض هذه الأدوات للأخطاء أو الانحيازات البشرية، عادة ما يستخدم المسوقين خليطاً من التحليل التقديري والإحصائي، بتحديثه بتقديرات من المصادر المعرفية لزيادة معايير الدقة.

تذكر، عند القيام بعملية التنبؤ أن تضع في الاعتبار إمكانية تغير الضغط التنافسي: أنظر أيضًا إلى تنبؤاتك من منظور القناة للتأكد من تحقيقها لترتيباتك الخاصة بالتوزيع أو لتغيير خطتك لتتلاءم مع التنبؤات الكبيرة أو الصغيرة. حاول، عند التنبؤ بمبيعات منتج جديد تحديد أنماط كل منتج أو صناعة قائمة قد تساعدك على تصور المبيعات عندما تفتقر شركتك إلى خبرات سابقة مع مثل هذا المنتج. أخيرًا، كن واقعيًا عند وضع تنبؤاتك[21].

وضع الميزانية لتخطيط وتتبع النفقات: الميزانيات هي حصص نفقات مالية محددة الوقت لأغراض برامج، شرائح من العملاء، أو أقاليم جغرافية معينة. إن وضع الميزانيات يساعد مديري التسويق لتخصيص حصص الإنفاق على أساس البرنامج أو النشاط خلال فترات معينة ومقارنتها بالنفقات الفعلية . تصر بعض الشركات على أن إعداد الميزانية

الشكل التوضيحي **10**-7 الأدوات التقديرية للتنبؤ

أداة التنبؤ	الاستخدام
تقديرات قوة المبيعات	إسقاطات مركبة على أساس تقديرات قام بها موظفي المبيعات، مناسبة ولكن الدقة تعتمد على المواهب، الخبرة، وموضوعية موظفي المبيعات.
الرأي التنفيذي	إسقاطات مركبة على أساس تقديرات قام بها المديرين، مناسبة، ولكن الدقة تعتمد على المواهب، الخبرة، وموضوعية المدراء.
طريق ديفلي	إسقاطات مركبة على أساس دورات متتالية للمدخلات من خبراء خارجيين الذين يعملون فقط للوصول إلى إجماع على التقديرات، مستهلكة للوقت ولكنها تساعد أحيانًا عند التنبؤ بمبيعات منتج جديد أو سوق جديدة.
التنبؤ بالسوق على الانترنت	إسقاطات مركبة على أساس أحكام موحدة للموظفين أو المساهمين الذين يظهرون ثقتهم في بعض تنبؤات التسويق من خلال "المقاصة" على الانترنت في سوق أسهل، مضلل، فعال ولكن قد يشمل انحيازًا للتنبؤات طويلة الأمد.

الميزانية يتبع تقويمات مالية داخلية؛ وهناك بعض آخر يحدد العقبات التي تواجهها الأرباح أو افتراضات معينة عن النفقات والحصص، وشركات أخرى تستخدم تصاميم معينة أو توثيق داعم، وبعض آخر يحتاج إلى ميزانيات قائمة على أساس سيناريوهات أفضل الأحوال، أسوأ الأحوال، أو الأكثر ملاءمة. هناك عدد متنامي من رجال الأعمال لم يعد يستخدم ميزانيات سنوية ثابتة، ولكنه يعدل الميزانيات شهريًا على أساس واقع السوق أو ربط الميزانيات بالأداء طويل الأمد[22].

<u>نصيحة للتخطيط</u>

أجمع بين مدخلات ميزانية تبدأ من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل عند تخصيص الاعتمادات المالية للتسويق.

طرق وضع الميزانية لنفقات التسويق: ما هو المبلغ المالي الذي يجب وضعه في الميزانية من أجل برامج التسويق؟ عادة ما تتعامل الشركات الصغيرة مع هذا السؤال باستخدام أسلوب "وضع ميزانية يمكن

تحملها"، أي ببساطة وضع ميزانية لما يمكنهم تحمله من نفقات، مع الوضع في الاعتبار النفقات الطارئة الأخرى. وقد يناسب هذا الأسلوب البدايات في الأيام الأولى، عندما يكون لدى العديد من المقاولين القليل من المال. ولكن، هذه الطريقة، عمومًا، لا تفيد الميزانيات كثيراً، لأنها لا تسمح باستثمارات متميزة دائمة التقدم والضرورية في معظم الأحوال لإصدار منتجات هامة جديدة أو الدخول بكثافة في الأسواق المتنافسة. وبالتالي، فإن وضع الميزانية على أساس القدرة على تحمل النفقات يتجاهل عائد الأرباح الذي يتم الحصول عليه من الإنفاق على التسويق لزيادة المبيعات.

ومن الناحية المثالية، يجب أن يكون حجم ميزان التسويق قائم على تحليل دقيق للرابطة بين الإنفاق والمبيعات (وليس للشركات أو المنظمات التي لا تستهدف الربح، أو الهبات المالية). إن بناء نموذج راق معقد عن كيفية الاستجابة الفعلية للمبيعات لمستويات إنفاق مختلفة يجعل الشركة قادرة على أن تحدد بدقة حجم ميزان التسويق من أجل تحقيق أهداف المبيعات. إن الشركات التي تفتقر إلى مثل هذه النماذج عادة ما تعتمد على أساليب القياس التقريبي عند وضع الميزان، ولكنها لا تربط مباشرة الإنفاق بالمبيعات، مثل طريقة النسبة المئوية للمبيعات، وطريقة التكافؤ التنافسي، والطريقة الموضوعية.

تضع جانبًا الإدارة التي تتبع طريقة النسبة المئوية لوضع ميزان المبيعات، نسبة معينة من مبيعات الدولار لدعم برامج التسويق ماليًا على أساس خطوط توجيهية داخلية لوضع الميزانية أو خبرة تسويقية سابقة. وبالرغم من بساطة تطبيق هذه الطريقة، إلا أن أحد مساوئها هو اعتبار المبيعات كمصدر لتمويل التسويق بدلاً من اعتبارها نتيجة لاستثمارات الميزانية. وهناك ضرر أخر يتمثل في احتمال عدم وجود مبرر للشركة (فيما عدا المبررات التقليدية) لاختيار نسبة مخصصة للتسويق. أخيراً، عند استمرار تعديل الميزانية بناء على مقدار المبيعات التي تتم عن طريق الأشخاص، فقد تؤدي المبيعات المنخفضة إلى ميزانية تسويق منخفضة - عندما تكون الشركة في حاجة إلى الحفاظ على الميزانية كما هي أو زيادتها للحث عن مزيد من المبيعات.

عندما تستخدم الشركات أسلوب وضع ميزانية تنافسية متكافئة، تمول التسويق بنفس القيمة التي ينفقها منافسيها (كنسبة من المبيعات، أو معدل معين للدولار). وللمرة الثانية، فهذا الأسلوب بسيط للغاية ولكنه يتجاهل التباينات بين الشركات ولا يسمح لآية تعديلات لإيجاد أفضل مستوى للإنفاق من أجل تحقيق أهداف خطة التسويق.

نصيحة للتخطيط

لا تجاري نفقات منافسيك ولكن يجب أن تكون مدركاً لأفضليات ميزانياتهم.

مع التوسع في استخدام أسلوب وضع الميزانية الموضوعي والعملي، أصبح المسوقون يضيفون تكلفة استكمال جميع المهام التسويقية الضرورية لتحقيق أهداف خططهم التسويقية: وفي غياب نموذج مثبت يوضح مدى استجابة مستويات المبيعات إلى نفقات التسويق، فإن أسلوب وضع الميزانية الموضوعي والعملي يقدم طريقًا معقولاً لوضع ميزان ما، عن طريق فحص ومراجعة تكلفة البرامج الفردية التي تسهم في أداء التسويق - طالما تم وضع الأهداف المناسبة.

الميزانيات في حدود ميزانية التسويق. بمجرد وضع الميزانية الإجمالية تبدأ الأسواق في تخصيص الاعتمادات المالية للتسويق عبر أنشطة متنوعة في الفترة التي تغطيها خطة التسويق، إذن، عند تنفيذهم لخطة التسويق، يمكنهم إدخال النفقات الفعلية للمقارنة مع النفقات التي تم التخطيط لها، وعادة ما تشمل خطة التسويق ما يلي:

- ميزانيات لكل برنامج تسويقي مختلط. هذه الميزانيات تسجل في قوائم تكاليف كل مهام أو نفقات البرنامج التي تقدم كل شهر ثم يتم جمع الإجمالي في نهاية العام. قد تظهر أيضًا ميزانيات التسويق المختلط، اعتمادًا على الشكل المفضل للشركة - المبيعات المتوقعة، إجمالي وصافي الهوامش، وبعض الأهداف الأخرى، بما في ذلك قياسات الربحية، إن تتبع النفقات طبقًا لكل برنامج يؤكد على المسئولية ويساعد الإدارة في وزن التكاليف المتوقعة في مقابل التكاليف الفعلية - وفي مقابل النتائج.
- ميزانيات كل ماركة، كل قطاع، أو كل سوق. إن وضع هذه الأنواع من الميزانيات

يدفع الحملات إلى فهم تكاليفها، وعائداتها المتعلقة بكل ماركة، وكل قطاع وكل سوق.

- ميزانيات لكل إقليم أو قطاع جغرافي: إن وضع الميزانية طبقًا للأقاليم أو المكان الجغرافي يركز الانتباه على تكلفة التسويق طبقًا للموقع ويسمح بمقارنات سهلة بين النفقات والعائدات.
- ميزانيات لكل مدير قسم أو مدير إنتاج. تساعد هذه الميزانيات مديري الأقسام، والإنتاج لتتبع التكاليف المسؤولون عنها، ومقارنة المصروفات بالنتائج التي تحققت، وتحديد المشكلات أو الفرص لمزيد من البحث والفحص.
- ميزانية تلخص إجمالي نفقات التسويق. قد يتم تنظيم هذا الملخص للميزانية طبقًا لبرنامج التسويق أو أداة التسويق، على أساس القطاع أو الإقليم، أو على أساس نمط تنظيمي أخر مناسب. تظهر هذه الميزانية على نحو مثالي، النفقات شهرًا بشهر وإجمالي نفقات السنة، وفي بعض الحالات قد تظهر الشركات نفقات أعوام متعددة في ملخص ميزانية واحد وقد تشمل هذه الميزانية هوامش الإجمالي والصافي المتوقعة وبعض الحسابات الأخرى القائمة على المبيعات والنفقات.

تُعد جميع هذه الميزانيات نقاط مراجعة في مقابل الإنفاق الكلي الذي يمكن قياسه. يستطيع المسوقون بهذه الطريقة، التحديد السريع للمغالاة في الإنفاق ويمكنهم حساب الهوامش وبعض مقاييس الربحية الأخرى لمراجعة التقدم تجاه الأهداف المالية. عند الوضع في الاعتبار الطبيعة المتحركة لبيئة الأعمال، كُن على استعداد لإعادة التفكير في الميزانيات عندما تؤدي التطورات الغير متوقعة إلى تعقيدات. اضطر العديد من المسوقين مثل جنرال موتورز **General Motors** ، ب.ف. تشانج **P.F. Chang's China Bistro**، نتيجة للشعبية الهائلة لمواقع التواصل الاجتماعي، إلى التركيز على كيف وكم الميزانية التي تخصص للحملات على تويتر، فيس بوك، وبعض المواقع الأخرى.

وضع ميزانيات مواقع التواصل الاجتماعي **Budgeting for Social Media**. بـدأ المسـوقون في زيـادة الـدعم المـالي لميزانيـاتهم لمواقـع التواصـل الاجتماعـي، حتـى وإن كانـت هـذه المواقـع التكنولوجيا دائمة التغير والتطور، كما أن القدرة عـلى قيـاس النتـائج الفعليـة محـدودة للغايـة، كانت شركة جنرال موتورز تنفق 10 مليون دولار للإعلان على الفيس بـوك ولـذلك اضـطرت إلى قطع هذا الجزء من الميزانية فقـط لتحديـد ميزانيـة قـدرها 30 مليـون دولار لإنشـاء صـفحات لماركات معينة مفصلة ومدروسـة عـلى الفـيس بـوك، حيـث حصـدت أكـثر مـن ثمانيـة مليـون "صديق".

تعمل شركة بروكتر أند جامبل في سعيها لكفاءة أعلى والمزيد من الحوار مـع عملائهـا، إلى الاستمرار في الإضافة إلى ميزانية التواصل الاجتماعي، مع خفض نفقاتهـا عـلى الإعـلام التقليـدي لكل ماركة، مثل سيكريت **Sectret** كفر جيرل **Gover Gir** وكريسـت. تعمـل الشركـة الصـينية ب. ف تشـانج عـلى زيـادة ميزانيـة عملائهـا عـلى تـويتر عنـدما رأت مـدى الاسـتجابة الرائعـة، وبخاصة مستخدمي الموبايل، وضعت هذه الشركة المتخصصة في المطاعم ميزانيات حملة تعمل لأهداف معينة، مثل زيادة الوعي وتجربة قائمة طعـام جديـدة لوجبـة الغـذاء، وتقـوم بقيـاس نتائج كل حملة مع وضع نصب أعينها على زيادة خططها المستقبلية وميزانياتها[23].

جدولة برامج خطة التسويق **Scheduling Marketing Plan Programs**

تتمثل الخطوة التالية في تنسيق توقيت كـل نشـاط مـن خـلال الجدولـة، إن جدولـة هـي خطوط محددة الوقـت لإتمـام سلسـلة مـن المهـام (علاقـات محددة) مرتبطة ببرنامج أو موضـوع معـين، وهـي تسـاعدك على تحديـد توقيـت المهـام، وتنسـيق عمليـة التنفيـذ حتـى يمكنــك تجنــب الصراعــات وقيــاس التقــدم تجــاه إكــمال المهمات. عند وضعك لجدول زمنـي مفصـل لكـل برنـامج، ضع المهام الرئيسية والأنشطة في قائمة لكل برنامج على حدة، ومـن خـلال البحـث والتجربـة حدد لكل منهم موعدًا للبداية، وآخر للنهاية، تحدد الجداول أيضًا من هو المسـئول عـن الإشراف أو إكمال كل مهمة في كل برنامج.

<u>نصيحة للتخطيط</u>

ضم توقيت وتطوير الأنشطة متعددة السنوات في تحليلـك للوضع.

تنشئ بعض الشركات سلسلة من الجداول الزمنية على أساس سيناريوهات، أفضل حالة أسوأ حالة، والحالة الأكثر قبولاً. ومن الأمثلة على ذلك شركة أيستي لودر **Esteè Lauder**، شركة منتجات التجميل التي رفعت من استخدامها لتخطيط السيناريوهات في وجه التغيرات السريعة خلال الظروف الاقتصادية التي تسود العالم. سأل المدير التنفيذي مديري الماركة ثلاثة أسئلة "ما الذي يجب أن تملكه؟ ما هو الشيء الذي ترغب في استمراره؟ ما الذي يمكنك الاستغناء عنه[24]؟

تشمل خطط التسويق، ملخص للجدول يظهر التوقيت والمسئولية لكل برنامج تم تخطيطه، وقد يظهر الملحق أو وثائق منفصلة جداول منفصلة لكل برنامج بجانب خرائط جانب **Gantt**، برامج لمسار حيوي، أو أدوات إدارة مشروع آخر. إن جوهر القول هنا هو وضع توقيت ثابت بقدر الإمكان يمكِّنك من التحديد بسهولة وسرعة إذا كنت تعمل بناء على جدول زمني أم لا. علاوة على ذلك يمكنك استخدام المعايير المترية لرقابة الأنشطة والنتائج المرتبطة بالأداء.

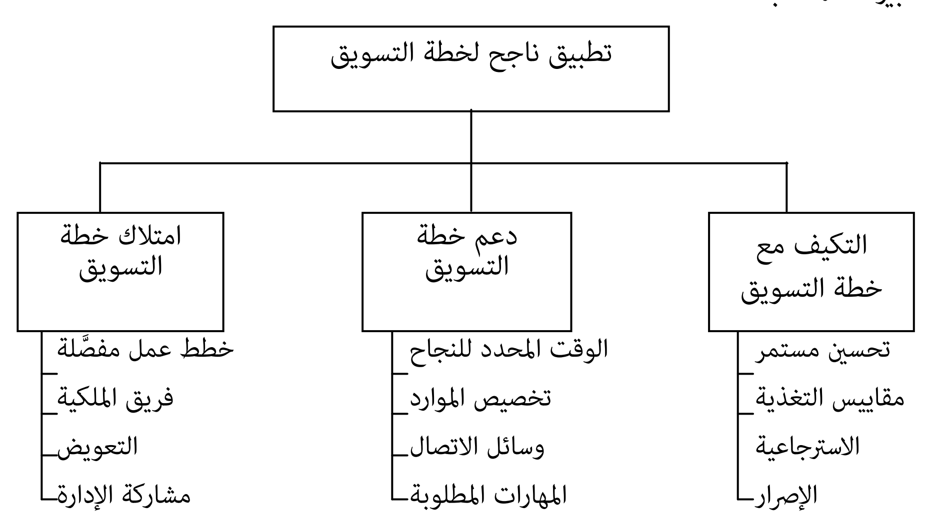
مراقبة تنفيذ خطة التسويق **Controlling Marketing Plan Implementation**

عند تنفيذ خطة تسويقية عالية الكفاءة، يجب أن "تمتلك" شركتك الخطة، وتدعمها، وتطبقها بكفاءة (أنظر الشكل التفصيلي 8-10) يجب على المدير (أو مثاليًا الفريق)، خلال عملية التخطيط، أن يكون مسئولاً عن وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجيات والتفاصيل، والدفاع عن المنظمة داخليًا، والتأكد من أن الجوائز والمكافآت تقدم على أساس الأداء التسويقي مع مشاركة كبار الإداريين. تحتاج الخطة إلى الدعم خلال عملية التطوير والتنفيذ - على أن يكون هذا الدعم في شكل إتاحة الوقت الكافي، والتمويل ونوعية الموظفين بجانب التسويق الداخلي. أخيراً - كن مصرًا ومستعدًا لتطبيق الخطة إذا كانت المعايير المترية تشير إلى وجود فرصة للتحسين والتطوير.

هناك أربعة أنواع لمراقبة التسويق والتي يمكن أن تساعد في تقييم فاعلية تنفيذ الخطة: الخطة السنوية، الربحية، الإنتاجية، والمراقبة الاستراتيجية. نظرًا لأن الخطط

التسويقية عادة ما يتم تطويرها كل عـام، وبالتـالي تحتـاج الشركـة أو المنظمـة رقابـة سـنوية للخطة لتقييم تطور خطة التسويق للسنة الحالية. إن هذا النـوع مـن الرقابـة يغطـي نطاقًـا واسعًا من قياسات الأداء، والأداء من أجل تحقيق أهـداف خطـة التسـويق، والأداء مـن أجـل تحقيق استراتيجية التسويق وأهداف البرنامج.

مراقبة الربحية: لتقييم أداء الشركة وتقدمها عـلى أسـاس المقـاييس الأساسـية للربحيـة، تختلف المقاييس الدقيقة من شركة لأخرى، ولكنها تشمل دائمًـا عائـد الاسـتثمار (أو مقـاييس أخرى للعائد) هامش الإسهام، الهامش الربحي الاجتماعي والصافي. هناك العديد من الشركات تقيس النتائج الشهرية والسنوية للربح والخسارة لكل منتج، خط إنتاج، صـنف، بجانـب كـل سوق أو قطاع أو كل قنـاة. عنـد مقارنـة نتـائج الربحيـة طـوال الوقـت، يسـتطيع المسـوقون تحديد أماكن القوة، الضـعف، التهديـدات والفـرص في وقـت مبكـر بمـا فيـه الكفايـة للقيـام بالتعبيرات المناسبة.



الشكل التوضيحي **8-10** التطبيق الناجح لخطة التسويق

المصدر:

Roger J. Best, *Market-Based Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013)p. 504, Fig. 15-9

مراقبة الإنتاجية: لتقييم أداء وتقدم الشركة في تحقيق الكفاءة في مناطق التسويق الرئيسية مثل قوى المبيعات، وسائل الترويج، القنوات واللوجستيات وإدارة المنتج. إن الإنتاجية من الأمور شديدة الأهمية التي تستدعي قيام ببعض الشركات بتعيين مراقبي تسويق بوضع معايير، قياس الأداء، ومع كفاءة التسويق بدون المس برضاء العميل أو أي أهداف أخرى. تقيس الشركات أيضًا إنتاجية أنشطتها التصنيعية وتطوير المنتج بجانب تحقيق الطلبات، وبعض المهام الأخرى، مع معرفة أن العوامل الخفية لعدم الكفاءة يمكن أن تدمر العلاقات مع العملاء. تشمل سياسة مراقبة الإنتاجية عند شركة كولجيت - بالموليف قياس عدد براءات الاختراع التي حصلت على جوائز، وعدد المنتجات التي قدمت خلال عام واحد، بالمقارنة بالسنة السابقة[25].

المراقبة الاستراتيجية: لتقييم كفاءة الشركة في إدارة وظائفها، العلاقات مع العملاء، والمسئولية الاجتماعية والأمور الأخلاقية - وهي ثلاث مجالات ذات أهمية استراتيجية. وبالرغم من تطبيق أنواع أخرى من الرقابة كل شهر أو في أحوال كثيرة، إلا أن الرقابة الاستراتيجية يمكن تطبيقها مرة أو مرتين في السنة أو كلما احتاج الأمر لتوضيح أداء الشركة أو المنظمة في هذه المجالات الاستراتيجية.

يجب على الشركات إجراء مراجعة حسابيه سنوية للتسويق، وتحليل منتظم مفصل لقدرات وأداء التسويق (موجود بقائمة مراجعة هذا الفصل)، وذلك لتقييم فاعلية وظيفة التسويق وقياس نقاط الضعف والقوة. وبعد المراجعة الحسابية يجب وضع ملخص بالنتائج في قسم التحليل البيئي الداخلي للخطة التسويقية.

تنفيذ المراقبة **Applying Control**

إن عملية المراقبة التي قدمت في الفصل الأول شديدة الأهمية لتوجيه وتنفيذ أي خطة تسويقية. أنت في حاجة إلى تحديد نجاح البرامج طبقًا للخطة التي وضعت وتوفير المعلومات لاتخاذ قرارات التغيير، الاستمرار، أو التخلي عن استراتيجيات التسويق - وهو أمر هام بوجه خاص لبيئة التجارة المتقلبة في هذه الأيام.

بعد وضع أهداف خطة التسويق، ستضع المعايير والمقاييس (المستخلصة مـن ميزانيـات خطة التسويق، التنبؤات، المعايير المترية، والبرامج الزمنية) مـن أجـل قيـاس التقـدم المؤقـت. عليك مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، بمجرد تنفيذ الخطة، وتشـخيص أي تفـاوت أو اختلافات. قد يكون من المفيد تشخيص النتائج في مضـمون النتـائج التاريخيـة التنافسـية، أو الصناعية، وبحث القضايا البيئية الكبيرة والصغيرة التي تؤثر عـلى الأداء. إن الخطـوة الأخـيرة، تتمثل في إتباع أفعال تصحيحه، إذا لزم الأمر، بإدخال تعديلات أو تطبيق خطة الطوارئ التـي تم تشكيلها مسبقًا. قد تضطر إلى تغيير البرنـامج، الاسـتراتيجية، أو التطبيـق لتحقيـق النتـائج التي تم التخطيط لها. أو، قد تقرر تغيير المعايير أو الأهداف التي تقيس بهـا الأداء. قـد يبـدو هذا الأمر مناسبًا عندما لا يحدث الاخـتلاف مـرة واحـدة، وتفهمـك للتـأثيرات الضـمنية عـلى الأداء. بالرغم من أن الأداء التصحيحي عادة ما يكون الخطوة الأخـيرة في رقابـة التسـويق، إلا أنه يعد مدخلاً لتحليل الوضع في السنة التالية وفي تحديد أو إعادة تقييم الأهداف مع بدايـة الدورة التالية للرقابة أو دورة التخطيط التسويقي.

إعداد خطط الطوارئ **Preparing Contingency Plans**

إن خطـط الطـوارئ هـي الخطـط التـي لـدى الشركـة بالفعـل إذا تعرضـت إحـدى الاستراتيجيات الأساسية أو أكثر للتعطيل أو التوقف نتيجـة لتغـيرات هامـة غـير متوقعـة. وعـلى سبيل المثال، طور ليجو **Lego** صانع اللعب الدنماركي خطط طـوارئ متعـددة للاسـتعداد لأي تحرك اقتصادي مهما كان حجمه[26]. إن المستشفيات، والبنوك وشركات الاتصـالات اللاسـلكية والشركات الأخرى التي يجب أن تقوم بوظائفها بدون توقـف أو أي نـوع مـن التعطيـل هـي الأكثر تدقيقًا في التخطيط للطوارئ.

عادة ما يقوم المسوقين بإعداد خطط للطوارئ لإظهار كيفية استجابة شركاتهم في حالات الطوارئ مثل: توقف منظومة الكمبيوتر، أعطال في الطاقة أو وسـائل الاتصـال اللاسلكية التي تستمر لمدد طويلـة: الكـوارث الطبيعيـة، الإفـلاس المفـاجئ لعميـل أو

مورد مهم، كوارث تلوث أو كوارث بيئية أخرى، احتراف تكنولوجي مفاجئ عن طريق أحد المنافسين، الفشل الذريع لبرنامج أو استراتيجية ما، حرب الأسعار أو تطور تنافسي أخر بالغ الشدة؛ أنشطة إجرامية، تخزينية أو إرهابية. تحتفظ الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ بالولايات المتحدة بموقع اليكتروني شامل بجانب اقتراحات لإعداد خطة للحالات الطارئة (أنظر الشكل التوضيحي 9-10).



الشكل التوضيحي **9-10** الوكالة الفيدرالية الأمريكية لإدارة الطوارئ تساعد رجال الأعمال على الاستعداد للأحوال الطارئة

إن الحالات الطارئة ليست هي السبب الوحيد لإعداد خطط للطوارئ، بل هناك أحداث خاصة مثل ألعاب الأولمبياد التي تعقد في منطقتك، والتي تحتاج إلى أن تكون مستعدًا. أنظر الصفحة التالية وألقي بنظرة على الشركات بمنطقة التجارة والأعمال في لندن مثل **Office Depot** وسانزبري **Sainsburry** وكيفية تخطيط هذه الشركات للاستمرار في العمل خلال الألعاب الأولمبية لعام 2012.

يجب تحديد خطط الطوارئ باعتبارها خطط تسويقية يتم تطويرها، ثم مراجعتها

وتحديثها دوريًا بناء على تغير الأحداث. فكر بطريقة مبتكرة وخلاقة، عند إعداد خطة طوارئ، مع التركيز على خيارات، الأولويات، الموارد الخاصة بالشركة للوصول إلى بدائل تقلل إلى أدنى حد تأثير الأعطال، وتسمح للشركة أو المنظمة باستعادة وضعها بأسرع وقت ممكن. يجب أن تختبر خطتك مسبقًا، مثلما فعلت شركة سانزبري للتأكد من نجاحها وأنها كاملة الأركان بقدر الإمكان. استخدم الدروس المستفادة من التعامل مع أي وضع طارئ باعتباره مدخلاً لتحليل الوضع الراهن عند إعدادك لخطتك التسويقية التالية.

التخطيط للأعطال خلال الأولمبياد **Planning for Disruptions During the Olympics**. بدأ رجال الأعمال في ومنع خططهم للتعامل مع الأعطال المرورية المتوقعة قبل شهور من بدء الألعاب الأولمبية في لندن خلال صيف 2012. نصحت إدارات النقل والمواصلات المحلية رجال الأعمال بتخفيض مؤقت لبرامج الشحن، تجنب فترات الذروة عند السفر أو التنقل، تغيير طرق سير الشحنات بعيدًا عن الشوارع المزدحمة والتقاطعات المكتظة. بدأت شركة التجزئة **Office Depot** لمعدات المكاتب الإعداد قبل عام من الحدث، وبالتالي كان لديها خطط جاهزة للتنفيذ، أولاً اقترحت عل العملاء جرد مخزونهم وأن يتم تقديم طلباتهم مسبقًا لكل ما يحتاجونه قبل أحداث الأولمبياد. ثانيًا، أعادت ترتيب جداول الشحن لتقديم عروض تسليم متأخرة ليلاً، ومبكرة صباحًا خلال الأولمبياد، أخيرًا زاد تاجر الجملة من اتصالاته لتعريف العملاء بهذه التغيرات، والإجابة على الأسئلة، والاستجابة لمشكلات الخدمة في آخر لحظة والتي يمكن أن تظهر خلال هذا الوقت.

أنفقت سلسلة السوبر ماركت سانسبري أكثر من سنة لوضع برامج زمنية مفصلة للتسليم، الصيانة، وبعض الوظائف الأخرى بما في ذلك اختبار خططها لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين كما زودت المهندسين بالمويبد، والدراجات البخارية للمرونة في التنقل إلى متاجر وسط المدن التي تواجه مشكلات ميكانيكية أو في الكمبيوتر.كما قامت أيضًا بتخزين قطع غيار بديلة، وإقامة مراكز للمهندسين في العديد من السوبر ماركت الضخمة لاحتمال تعطل الثلاجات أو أي جهاز أو معدة داخل المتاجر، والتي تحتاج إلى إصلاح فوري؟ وبفضل هذا التخطيط الدقيق ظلت جميع محلات سانزبري تعمل بكفاءة في جميع أنحاء لندن خلال الأولمبياد[27].

ملخص **Summary**

تحدد الخطة التسويقية، بوجه خاص، أربع أدوات أساسية لقياس الأداء، معايير مترية، تنبؤات، ميزانيات وجداول زمنية. إن المعايير المترية هي قياسات عددية للأنشطة المرتبطة بالأداء والنتائج التي يطبقها المسوقون لتحديد مدى تحركهم لتحقيق أهدافهم. إن المعايير المترية تجعل الموظفين يركزون على الأنشطة التي تظهر التميز، وتحديد توقعات الأداء التي يمكن قياسها بموضوعية، ووضع أسس المسئوليات الداخلية والشعور بالفخر عند تحقيق الإنجازات. يجب اختيار المعايير المترية في مضمون النتائج المتوقعة، النتائج السابقة، النتائج التنافسية الصناعية والتأثيرات البيئية.

إن التنبؤ هو انعكاس مستقبلي لما يمكن أن تحققه المبيعات والتكاليف في الفترة التي غطتها الخطة. الميزانيات هي حصص محددة بالوقت للإنفاق المالي لوظائف، برامج، شرائح العملاء، أو أقاليم جغرافية. إن البرامج الزمنية هي خطط محددة بالوقت لاستكمال مهام أو أنشطة (معالم) مرتبطة ببرنامج ما أو هدف ما - ذات أهمية لإدارة عملية تنفيذ خطة التسويق. تستخدم الشركات أو المنظمات أربع أنواع من مراقبة التسويق: خطة سنوية، الربحية، الإنتاجية، والمراقبة الاستراتيجية (بما في ذلك مراجعة حسابات التسويق). إذا ظهرت معوقات أو أعطال في النتائج نتيجة لتغيرات خطيرة غير متوقعة، يجب على الشركة أن تكون مستعدة بخطة للطوارئ لتطبيقها عند اللزوم.

خطتك التسويقية، خطوة بخطوة **Your Marketing Plan Step by Step**

إن الإجابة على الأسئلة المالية سيساعدك على التفكير من خلال خطط للمعايير المتربة، التنبؤات، الميزانيات والبرامج الزمنية ومراقبة التسويق، إذا قررت كيفية تقييمك للتقدم المؤقت وتنفيذ الرقابة، تذكر أفكارك المتضمنة في خطتك المدونة.

1- فحص الأهداف المالية، التسويقية، والمجتمعية التي وضعتها مسبقًا لخطتك

التسويقي. ضع في قائمة كل هدف على حدة متضمنة معيار متري واحد على الأقل لقياس التقدم تجاه تحقيق الأهداف. ضع في قائمة أيضًا فترة فاصلة مناسبة (مثل يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، ربع شهري، سنويًا) لقياس مدى التقدم.إذا كنت تخطط لتسويق عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، ماذا ترغب في تحقيقه، كيف ستقيِّم النتائج. ارجع للأشكال التوضيحية في هذا الفصل للحصول على أفكار عند اختيارك لمعايير مترية مناسبة.

2- ألق نظرة عامة على سوقك وتحاليل عملائك، إذا لم تكن فعلت ذلك، تنبأ بالمبيعات والتكاليف الخاصة بسوقك، وقطاعاتك المستهدفة. قم بذلك، إذا كان ممكنًا، لكل عرض أو خط إنتاج لتكلفة المبيعات، ولكل قناة. من أجل الحصول على خلفية للموضوع. اقرأ آراء وتنبؤات المطلعين من رجال الصناعة، المنافسين، المحللين، الخبراء الأكاديميين، وآخرين من أصحاب المعرفة حول نوع العرض الموجود بالبحث الثانوي والذي تم جمعه من مصادر مثل ما يلي:

أ - مجالات التجارة والصناعة والإعلام الإخباري.

ب- المجموعات الأكاديمية، المهنية، والتجارية والصناعية.

ج- الوكالات الحكومية.

د - التقارير السنوية للمنافسين، المواقع الاليكترونية، المدونات، والبيانات العامة.

هـ - المحللون الماليون واستشاريو الصناعة.

3- إن استخدام أسلوب وضع الميزانية الموضوعي العملي يمهد لميزانية أساسية تشمل تكاليف تقديرية لجميع الأنشطة التسويقية في خطتك. حاول جمع المزيد من التفاصيل، إذا كان ذلك مكنًا، لتحديد ميزانية كل ماركة أو عرض، وكل برنامج أو حملة لتسويق. كيف يمكنك ربط الاستثمار الممثل في ميزانيتك بالعائدات المتمثلة في أهدافك.

4- أنشئ برنامج زمني أو جدول زمني أساسي يظهر موعد بداية ونهاية كل نشاط أو برنامج تسويقي. وضح أيضًا من المسئول عن كل نشاط. لاحظ النمط الإجمالي للأنشطة وضع في الاعتبار الظروف التي قد تحتاجها لمراجعة برنامجك. فعلى سبيل

المثال،إذا لم يتم نشاط معين في الوقت المحدد هل سيؤثر ذلك في موعد بداية أو نهاية نشاط أخر؟ كيف يمكن أن يؤثر الانحراف عن الجدول الزمني في قدرتك على تحقيق أهدافك في الموعد المحدد؟

5- ما هي المعايير التي ستستخدمها لتحديد مدى التقدم بعد تنفيذ الخطة؟ مثلاً: هل تتوقع التحرك 10% لتصبح أكثر قربًا من هدف معين كل شهر؟ ما هي المعايير التاريخية التنافسية والصناعية المعروفة التي ستختارها لوضعها في مضمون لفهم النتائج المؤقتة؟ ما هي القوى البيئية، إذا وجدت، ذات التأثير الخاص على كل معيار متري؟

6- إذا أظهرت المقاييس المؤقتة أن التقدم لا يتم طبقًا للمعدل الذي تتوقعه، وضّح المهام التصحيحية التي يمكنك وضعها في الاعتبار (ومتى) للعودة إلى المسار الصحيح تجاه أهم أهدافك. ما هي أنواع المراقبة المناسبة لخطتك، هل تحتاج إلى خطط للطوارئ في الأوضاع الغريبة والاستثنائية والتي يمكن أن تعطل عملية التنفيذ؟ أذكر موجزًا للنقاط الرئيسية لخطة طوارئ يمكنك تطويرها للتعامل مع إحدى الحالات الخاصة.

الهوامش **Endnotes**

1- Jessica E. Vascellaro and Amir Efrati, "Google, Apple Tighten Grip on Smartphone Market," *Wall Street Journal*, June 18,2012, www.wsj.com; Adam Satariano, "Apple Profit Rises 94% on Growing Global iPhone Demand," *Bloomberg*, April 24, 2012, www.bloomberg.com; Rob Markey, "Apple Stores in China," *Harvard Business Review Blog Network*, August 9, 2011, http://blogs .hbr.org; Peter Burrows and Adam Satariano, "Phil Schiller Still Key as Apple Develops Products," *Bloomberg*, June 10,2012, www . bloomberg.com.

2- Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010), p. 365.

3- Laura Patterson, "How to Create an Actionable Marketing Dashboard," *MarketingProfs*, March 2, 2012, www .marketingprofs.com; Laura Patterson,

"Bridging the Gap: Unlock the Power of Your Marketing Dashboard," *Manage Smarter*, November 20, 2008, www .salesandmarketing.com.

4- Jeff Zabin, "Recessionary Times Call for Recessionary Marketing," *E-Commerce Times*, March 26, 2009, www.ecommercetimes .com.

5- Steve Denning, "Philips Is Committed to Customer Delight," *Forbes*, November 7, 2011, www.forbes.com; Steve Denning, "The 'Relative NPS' Trap," *Forbes*, November 2, 2011, www.forbes.com.

6- Carol Tice, "How One Startup Beat Walmart in Facebook Engagement," *Forbes*, July 2, 2012, www.forbes.com; Darren Dahl, "Among Online Entrepreneurs, Subscriptions Are All the Rage," *New York Times*, March 7, 2012, www.nytimes.com; Catherine Clifford, "PetFlow's Cash Cow: $1 Million in Monthly Sales," *CNN Money*, August 9, 2011, http://money.cnn.com; Elaine Pofeldt, "David vs. Goliath: PetFlow vs. PetSmart," *Fortune*, February 1, 2012, www.fortune.com.

7- Russell Parsons, "M&S Bank Has Brand Metrics but Doubts Remain," *Marketing Week*, June 13, 2012, www.marketingweek .co.uk .

8- Aine Creedin, "Nonprofit Succeeds in Twitter Challenge to 150 Shoe Donations," *Nonprofit Quarterly*, June 1, 2012, www.nonprofitquarterly.com.

9- Ryan Joe, "Kellogg Company: 'We Don't Care About Clicks,'" *DM News*, June 21, 2012, www.dmnews.com.

10- "Marketing in Social Media and the Complex Art of Measurement," *Guardian* (*UK*), June 21,2012, www.guardian.co.uk.

11- Dale B uss, "Brands Climb onto NFL, NCAA Juggernauts for Football's Big Kick-Off," *BrandChannel*, September 5, 2012, www.brandchannel.com; David Griner, "Q&A: Audi's Social Chief Talks Hashtags and the Power of Twitter," *Adweek*, June 11, 2012, www.adweek.com; Farhad Manjoo, "Does Social Media Have a Return on Investment?" *Fast Company*, June 22, 2011, www.fastcompany.com.

12- Kate Maddox, "Forrester Conference Focuses on Digital, Social," *BtoB*, May 14, 2012, p. 3.

13- Susan Carey, "U.S. Airlines Scored Poorly in Consumer Survey," *Wall Street Journal*, June 19,2012, www.wsj.com.

14- Gordon A. Wyner, "The Right Side of Metrics," *Marketing Management*, January-February 2004, pp. 8-9.

15- Tim Donnelly, "7 Tips for Improving Your Sales Forecasting," *Inc.*, May 31, 2012, www.inc.com .

16- Keith Naughton, "ToyotaIncreases U.S. Auto Sales Forecast on Consumer Confidence," *Bloomberg*, April 5, 2012, www.b100mberg.com.

17- Bertrand Marotte, "Bombardier Sees Slight Downturn in Commercial Market, Sustained Growth in Business Jets," *Globe and Mail* (*Canada*), June 19, 2012, www.theglobeandmail.com.

18- Brad Dorfman and David Jones, "P&G Cuts Forecast, Will Focus on Big Businesses," *Reuters*, June 21, 2012, www.reuters.com.

19- Alan Ohnsman, "Tesla Ties Car Sales Goals to Apple-Style Store Strategy," *Bloomberg*, June 22, 2012, www.bloomberg.com.

20- Bill Siwicki, "Mobile Exceeds 50% of Sales on a Single Day at E-tailer Rue La La," *Internet Retailer*, May 8, 2012, www .internetretailer.com .

21- Tim Berry, "10 Ways to Validate a Sales Forecast," *Entrepreneur*, February 3, 2010, www.entrepreneur.com.

22- Loren Gary, "Why Budgeting Kills Your Company," *HBS Working Knowledge* August 11, 2003, www.hbsworkingknowledge.hbs.edu.

23- Ben Kunz, "Why GM and Others Fail with Facebook Ads," *Bloomberg Businessweek*, May 22, 2012, www.businessweek . com; Lauren Coleman-Lochner, "Social Networking Takes Center Stage at P&G," *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012, www.businessweek.com; "Marketers: Digital Offers Us More for Less," *Advertising Age*, February 26, 2012, www .adage.com; Shira Ovide, "Twitter's Mobile Ads Begin to Click," *Wall Street Journal*, June 28, 2012, www.wsj.com.

24- Matthew Boyle, "The Budget Knives Come Out," *BusinessWeek*, October 13, 2008, p.30.

25- Matthew Boyle, "Still the King of Dental Care," *BusinessWeek*, April 6, 2009, p. 48.

26- "Managing in the Fog," *The Economist*, February 28, 2009, p. 67.

27- Peter MacLeod, "Office Depot Says 'Business as Usual' During Olympics," *SHD Logistics*, June 28, 2012, www . shdlogistics.com/news; "The Olympic Challenge," *Direct Operations*, June 7, 2012, www.catalog-biz.com; Johanna Parsons, "Olympics: Get in Training," *Logistics Manager*, April 25, 2012, www .1ogisticsmanager.com.

الملحـــق Appendix

عينة لخطة تسويق **Sample Marketing Plan**

بريتزل إليجانس **Pretzl Elegance** للصناعة الماهرة لشكولاتة تويست

بريتزل اليجانس هي بداية لشركة افتراضية، على اعتاب تقديم خط ذو خبرة استثنائية، كل عناصره طبيعية، لشوكولاتة تغطي بسكوتة ذات شكل خاص يرش عليها نوع خاص من الملح. إن هذه الشركة الخاصة بالمقاولات كانت في طريقها للدخول في سوق الوجبات الخفيفة المتنامية، حيث يوجد عمالقة الأطعمة العالميين، والمسوقين الإقليميين للوجبات الخفيفة وأصحاب مصانع الوجبات الخفيفة، الذين يتنافسون لجذب الانتباه والمبيعات. سوف تعمل هذه الشركة من أجل التميز على أساس أعلى معيار للجودة، ووجبات خفيفة طبيعية تمامًا ذات ماركات متميزة قادرة على تحقيق احتياجات لنظم حميات خاصة. إن العينة المختصرة التالية لخطة تسويق تظهر كيفية استعداد شركة بريتزل اليجانس لإطلاق منتجيها الأوليين، مستهدفة شركتين من العملاء وشريحتين من المشروعات التجارية.

ملخص إجرائي **Executive Summary**

سوف تقدم شركة بريتزل إليجانس، في يناير القادم نوعان من الكعك المغطى بالشوكولاتة والملح. سوف يغطي نوع منها بطبقة من الشوكولاتة والأخر بطبقة بشوكولاتة باللبن، ونتيجة للشراكة مع إحدى شركات الشوكولاتة المشهورة بالمملكة المتحدة والتي تعرف باسم لوست ليجندس لاكجوري شوكولاتير **Lost Legends Luxury chocolatier** سيمكننا التفوق في صناعة ماركة شوكولاتة متميزة من مصادر مستدامة مرخصة بجانب تعزيز رؤانا ومصداقيتنا.

إن شيكولاتة تويست الفاخرة التي سنقدمها سوف تحتل مكانًا مرموقًا باعتبارها

وجبة خفيفة طبيعية للمناسبات الخاصة، أو لتحقيق رغبات ذاتية بأسعار معتدلة مع جاذبية عذبة لجميع الحواس الخمس، خالية تمامًا من الفول السوداني، والجلوتين، مما يضيف نوعاً من الإغراء للمستهلكين الممنوعين من تناول بعض المكونات. سيتم لف كل أصبع من تويست منفردًا، لتعزيز مكانتنا، والتأكيد على نضارة المنتج ونقائه، والسماح بمراقبة القدر المطلوب من الطعام، وعرض خيار لتعبئة تتماشى مع رغبة العميل وتقديمها للعملاء من رجال الأعمال.

تشمل أولويات عملية التسويق في السنة الأولى تنمية الوعي بالماركة بين المستهلكين المستهدفين وشرائح رجال الأعمال، مع ضمان توزيع مناسب في أعلى الأسواق الـ 25 في الأماكن الحضرية بالولايات المتحدة، وتحقيق مستويات مبيعات تؤدي إلى تحقيق ربحية عالية خلال السنة الثانية. عند التفكير في المستقبل، نحن نخطط لتقديم مجموعة متنوعة جديدة ذات نكهات مختلفة كل فبراير، ونوفمبر، وهي الفترات التي يفكر بها العملاء في تناول وجبات خفيفة أو تقديم بعض الهدايا.

الوضع الراهن **Current Situation**

أنشئت شركة بريتزل اليجانس العام الماضي على أيدي مقاولين من ذوي الخبرات الشاملة في صناعة الأغذية، أحدهما عالم في التغذية وشديد الحماس لصناعة الخبز، والآخر كان يعمل اختصاصي في البيع بالجملة لأنواع الأطعمة قبل شراكته مع بريتزل إليجانس، وبناءً على خبراتنا وصلاتنا في مجال الصناعة طورنا عددًا من وصفات الأطعمة الفريدة من نوعها؛ مكونات طبيعة مختارة ذات جودة عالية؛ وعملية بالغة الكمال لصناعة أصابع تويست المغطاة بالشوكولاتة بدون فول سوداني، أو جلوتين سنقدم أولى منتجاتنا في يناير القادم.

إن مهمة بريتزل إليجانس هي إشاعة البهجة لدى عملائنا، وإيقاظ جميع حواسهم بأفخر أنواع الوجبات الخفيفة الطبيعية تمامًا. إن استخدامنا للشوكولاتة المستوردة الغنية وبعض أنواع الملح الخاص تمثل أحد نقاط تميزنا. وهناك ميزة أخرى وهي أن

وجباتنا الخفيفـة آمنـة لكـل شـخص يجـب أن يتجنـب تنـاول الفـول السـوداني أو الجلـوتين، وباعتبارنا شركة ملتزمة بما يمليه الضمير، نخطط لإتاحة شراء وجباتنا الخفيفة للجمعيات الغير مستهدفة للربح، بدون تكلفة، حتى يمكنها إعادة بيع المنتجات بهدف جمع التبرعات. سـوف نشارك أيضًا الجمعيات البحثية والطبية لتعريف المستهلكين بالأطعمة المثيرة للحساسية.

لقـد تعاقـدنا أيضًـا مـع شراكـة حصريـة وعلاقـة تعـاون لإصـدار ماركـات مـع الشركـة البريطانية **LLLC** ذات السمعة الدولية في إنتاج أفضل أنواع الشـوكولاتة مـن مـواد طبيعيـة، والملتزمة أخلاقيًا بتحديد مصادر الحصول على حبوب الكاكاو. استطعنا، بفضل هذه العلاقـة، الحصول على حصة من الأملاح المستوردة التي تضـاف إلى الشـوكولاتة الداكنـة، والشـوكولاتة باللبن. وبالرغم من أن الشركات الجديدة تتعرض أحيانًا لصعوبة تدبير أماكن التوزيـع بسـبب عدم وجود دليل على جودة منتجتهم، إلا أن صلتنا بشركة **LLLC**، قد فتحت أمامنـا الأبـواب لفتح بوتيكات فاخرة، مطاعم راقية، وبعض أعضاء القنوات والعملاء من رجال الأعمال.

تعاقـدنا مـع استشـاري للحصـول عـلى النصـيحة الخاصـة بـالالتزام بالمتطلبـات القانونيـة والتنظيمية مثـل القواعـد والقـوانين الخاصـة بالمـدن والولايـات التـي تحكـم منشـآت إنتـاج الأغذية. سيتم وضع ملصقات على وجباتنا الخفيفة تثبت مطابقتها لتوجيهـات إدارة الأغذيـة والأدوية بالولايات المتحدة، وستكون على استعداد لتغيير هذه الملصقات بمجرد صدور قواعد جديدة لقـانون تحـديث الأطعمـة الآمنـة. وللتأكـد مـن فهـم الأشـخاص الـذين يعـانون مـن حساسية معينة لبعض الأطعمة، لكل محتويـات وجباتنـا الخفيفـة، سـوف نضـع قائمـة بكـل المكونات والعناصر المثيرة للحساسية بشكل بارز على الملصقات وتوفير معلومات مكثفة عـلى موقعنا الاليكتروني.

عند النظر إلى بيئة الأعـمال التجاريـة والصـناعية نجـد أن الأوضـاع الاقتصـادية عمومًا، في طريقها إلى التحسن وأن الدخل الممكن طرحه جانبـاً بـدأ في الزيـادة. إنهـا

علامة إيجابية للأطعمة المتميزة. وحتى إذا ظل الاقتصاد في وضع مرتبك وملتبس، فنحن نتوقع زيادة الطلب لأن أنواع الرفاهية المتاحة مثل الوجبات الخفيفة المتميزة أصبح ينظر لها كنوع من المكافأة الشخصية، والدعوة لتناول الطعام في المناسبات الخاصة. ولكن يجنح رجال الأعمال إلى تأجيل صفقاتهم الشرائية للكماليات خلال الفترات الاقتصادية التي تحث على التحدي والتي يمكن أن تعيق قدرتنا على تحقيق أهداف المبيعات.

إن أنواع الأغذية وسماتها الدائمة التغير ومن الصعب التنبؤ بها سوف تكون العنصر الأساسي لنجاحنا طويل الأمد. لقد اخترنا أحب أنواع النكهات لمزيج من الشوكولاتة ومكونات ملحية كأساس لأول وجبتين خفيفتين، وهذا الخليط موجود حاليًا في أسواق الوجبات الخفيفة، مثل الترافيل، البونبون، وبعض أنواع الشوكولاتة المغطاة بأملاح خاصة ملونة. وقد يضيف الصناع الرئيسيين لهذه الوجبات الخفيفة بعض المنتجات التي تجمع بين الشوكولاتة والملح. ومع استعدادنا التام لتقديم هذه الخلطات، بدأنا بالفعل في إجراء أبحاث عن السمات الجديدة ونخطط لتقديم خلطات لنكهات جديدة مرتين كل عام كنوع من إعادة النشاط إلى خط إنتاجنا وتوليد نوع من الإثارة حول النكهات الجديدة، ونحتاج، أثناء الإعداد للإنتاج، إلى رقابة دقيقة على إتاحة المنتج وأسعار مكوناته، لأن الإمدادات والتكاليف قد تتبدل بمرور الوقت (اعتمادًا على المناخ، التطورات السياسية، وبعض العوامل الأخرى).

المنافسة **Competition**

نواجه بعض المنافسين من الصناع الأساسيين للوجبات الخفيفة الملحية والشوكولاتة، إن الشركات متعددة الجنسيات مثل فريتو - لأي **Frito - Lay** تقدم مئات من النكهات المتنوعة في أحجام متاحة، وطورت شبكات توزيع لسلاسل السوبر ماركت الأصلية، والمتاجر المتاحة والملائمة، وبعض منافذ البقالة الأخرى. قررت شركة **Frito - Lay** التحرك لإنتاج وجبات سريعة رفيعة المستوى والتوسع في

توزيعها للعديد من المنافذ. إن صناع المنتجات معتدلـة الـثمن مـن الشـوكولاتة مثـل مـارس **Mars** وهيرش **Hershey** لهما وجود جيـد في سلاسـل البقالـة، مـع اسـتمرارها في تقـديم منتجـات جديدة على أساس أحدث أنواع النكهات. ولكن مازالت شركـة بريتـزل إليجـانس لإنتـاج شـوكولاتة تويست لا تتنافس مباشرة مع مثل هـذه المنتجـات للأسـباب التاليـة: (1) منتجـات سـوف تتمتـع بخلطات من النكهات الأكثر تعقيدًا، ذات جودة عالية بمكونات طبيعية تمامًـا، وتغليـف أكـثر أناقـة ورقيًا؛ (2) ستكون أسعارنا أعلى، (3) لن تـتاح وجباتنا الخفيفة مـن خـلال نفـس المتـاجر و (4) لـن تحتوي منتجاتنا على الفول السوداني أو الجلوتين.

إن المنافسين المباشرين هم صناع الوجبات الخفيفة الراقية ذات الأسعار العالية، كما أن أنواع الشوكولاتة مصنعة من خلال شركات محلية، قومية أو دولية وتباع في متـاجر خاصـة أو على الانترنت. على سبيل المثال، أضافت شركة جوديفا **Godiva** منتجات جديدة ذات خلـيط معقد من النكهات بأسعار عالية، وتشمل نوعان من كعكات البريتـزل المغطـاة بالشـوكولاتة. تستخدم شركة نستلة **Nestlè** ماركتها الراقيـة **Miaisson Cailler** لبنـاء قاعـدة مبيعـات في السوق. بالإضافة إلى ذلك فإن صناع الشـوكولاتة مـن المسـتقلين يفتحـون متـاجرهم في أفخـر مناطق بالمدن ويعلمون روادهم من المستهلكين الكـثر الجوانـب الجاذبـة لأنـواع الشـوكولاتة الراقية المتميزة. (نحن نزمع تركيز توزيعنا على تجـار التجزئـة في المـدن الكبـيرة لأن الأبحـاث تشير إلى العديد من المستهلكين الذين يعيشون أو يعملون في المناطق الحضرية يهتمون بهذه الأنواع ولديهم القدرة المالية على شراء الوجبات الخفيفة المتميزة).

نظرًا لخلو وجباتنـا السريعـة مـن الفـول السـوداني والجلـوتين، أصـبحنا في موقـع المنافسة مع الشركات المتخصصة في هذه المنتجات. على سبيل المثال، جيلبرتـز جورميـه جودير **Gilbert's Gourmet Goodies**، وهو من المسوقين المتميزين، يقـدم حلـوى خاليـة مـن الفـول السـوداني والجـولتين ولكنهـا لا تتمتـع بـنفس المسـتوى المتميـز. وبالمثـل: ينـتج جلوتينـو **Glutino** كعكـات البريتـزل الخاليـة مـن الجلـوتين، وحلـوى مغطاة بالشوكولاتة وبعض الوجبات الخفيفة الأخرى ولكنها ليست على نفس المستوى

المتميز. أما عمالقة الأغذية المعبأة مثل جنرال ميلز **General Mills** وكيلوج **Kellog** فهم يقدمان أنواعاً من الأغذية خالية من الجلوتين ولكنهما لا يتنافسان في نهاية الأمر مع الأكلات المميزة لسوق الوجبات الخفيفة.

تحليل **SWOT**:

تحليل نقاط الضعف، القوة، الفرص والتهديدات (**SWOT**)، تم تلخيصه في جدول **A** -1.

تكمن قوتنا الأساسية في التعاون الحصري لإنتاج الماركات والشراكة مع **LLLC**. إن هذه القوة تقف في وجه نقطة ضعفنا وهي بدايتنا بدون وجود أي وعي بماركتنا، أو صورة ثابتة، أو سجل يمكن الرجوع إليه. بالرغم من وجود موارد محدودة بالمقارنة بمنافسينا، إلا أننا نؤمن بأن سمعة شركتنا المرتبطة بالجودة والاستدامة ستعطينا أساس صغير ولكن ثابت يمكننا من البغاء عليه.

جدول **A - 1** تحليل **SWOT** لشوكولاتة تويست المتميزة

نقاط القوة (قدرات داخلية تدعم تحقيق الأهداف)	**نقاط ضعف (عوامل داخلية قد تمنع تحقيق الأهداف)**
1- تعاون حصري لإصدار الماركة واتفاقية مصادر الشوكولاتة مع **LLLC** 2- وجبات مبتكرة وعمليات إنتاج، جودة عالية لوجبات خالية من الفول السوداني والجلوتين	1- الافتقار إلى الوعي بالماركة وانطباعاتها. 2- موارد أكثر محدودية من المنافسين
الفرص (أحداث خارجية قد تستغل لتحقيق الأهداف)	التهديدات (أحداث خارجية قد تتدخل في تحقيق الأهداف)
1- اهتمام عال وطلب كبير على الشوكولاتة والخلطات ذات النكهات الملحية 2- تنامي الوعي بالمخاطر الصحية للأغذية المسببة للحساسية.	1- زيادة إصدار وجبات خفيفة متميزة من قبل منافسين أكبر لهم قدرات عالية في السوق. 2- قلق للصحة العامة حيال البدانة.

ترى شركة بريتزل إليجانس احتمال وجـود أربـاح كثـيرة في فـرص السـوق لطـرح أنـواع الشيكولاتة المتميزة كنوع مـن الرفاهيـة المعتدلـة السـعر، وبوجـه خـاص، بالنسـبة لخلطـات النكهات من الشوكولاتة والملح. نحن تدرك أيضًا أن سوق الأغذية الخالية من الفول السوداني والجلوتين في سبيلها إلى التنامي بخطوات أسرع من إجمالي سوق الأغذية. ونظرًا لقدرتنا عـلى تحقيق المتطلبات الخاصة بالحميات للأشخاص الذين يعانون مـن أنـواع مـن الحساسـية مـن هذين العنصرين، أصبح لدينا ميزة تنافسية أمام الوجبات الخفيفة التي تندفع إلى هذا الجزء من السوق.

من جانب آخر، إن قدرتنا على بناء أنفسنا كأصحاب لماركـة متميـزة قـد قوبـل بـبعض التهديدات نتيجة دخول منافسين كبار يمكنهم استخدام تسويقهم في تقـديم منتجـات لـنفس القطاعات التي تستهدفها، وفي حالة حدوث ذلك، لدينا خطة للوقوف في وجه ذلك باستخدام قوة علاقتنا مع شركة **LLLC** وتسليط الضـوء عـلى منتجاتنـا الخاليـة مـن المكونـات المسـببة للحساسية. إن حجم بريتزل إليجانس قـد يمثـل ميـزة هنـا، لأننـا لـيس في حاجـة إلى كميـات ضخمة من الشوكولاتة والمكونات الملحية التي تتطلبها الشركات الأكبر لإطلاق منتجاتهـا عـلى نطاق واسع.

إن قلق الصحة العامـة حيـال البدانـة تـؤثر بـدون شـك في شركـات الوجبـات الخفيفـة والشوكولاتة. وكمثال على ذلك، فقد خفضت مارس وهي من أكبر مسوقي الشوكولاتة، ولكن من جانبنا، فإن شوكولاتة تويست ومكانتها تمثل نوعًا متميزًا من الحلوى ولا تعـد وجبـة خفيفـة يمكن تناولها يوميًا. كما أن كل لوح من بريتزل سوف يغلـف منفـردًا، وبالتـالي يمكـن أن يعـد نوعًا من رقابة الحصة التي يتناولها الفرد. سوف نقوم برقابة هذا الموضوع مع مرور الوقت.

حجم، سمات، واحتياجات السوق **Market Size, Trends, and Needs**

إن إجمالي سوق الوجبات الخفيفة والشوكولاتة كبير ومتنوع ويقوم على خدمته شركات كثيرة متعددة الجنسيات، بجانب شركات إقليمية أو محلية نظرًا لخلو وجباتنـا السريعـة مـن الفول السوداني والحلوتين قمنا بتحليل هذا السوق أيضًا.

الطلب على الوجبات الخفيفة المملحة: تمثل مبيعات الوجبات الخفيفة المملحة أكثر من 20 مليار دولار من المبيعات السنوية. يتنامى سوق الوجبات السريعة المتميزة بنسبة 7% كل عام، بينما إجمالي السوق لا يظهر أي نمو. إن أحد أفضل الخلطات مذاقًا، هذه الأيام هي الوجبات الخفيفة المملحة بحشو الشوكولاتة أو فوقها طبقة من الشوكولاتة. تسوق حاليًا شركة **M & M** خط من قطع البريتزل المغطاة بالشوكولاتة بجانب بعض أنواع البون بون أو الحلوى المرشوش عليها نوع خاص من الملح. تصدر حاليًا وجبات خفيفة أكثر تعقيدًا أو تميزًا والتي تعد تطورًا يخدم مصالحنا.

الطلب على الشوكولاتة الراقية: وصلت مبيعات الشوكولاتة المتميزة إلى 8 مليار دولار سنويًا، مع ازدياد هذا الجانب من السوق بسرعة أكبر من إجمالي السوق. وقد استمرت مبيعات الشوكولاتة الجديدة في الزيادة حتى خلال أسوأ الأوضاع الاقتصادية. يفترض البحث أن أكل الشوكولاتة الداكنة له فوائد صحية، مما يقع في مصلحتنا أيضًا. تزدهر بعض الشركات مثل جوديفا **Godiva** بجانب القدرة على السيطرة على الأسعار العالية لأنواع الحلوى المصنوعة من الشوكولاتة ذات الجودة العالية والوجبات الخفيفة التي تصدرها هذه الشركات. يشتري المستهلكون الأمريكيون، في المتوسط، ما قيمته 60 دولارًا من حلوى الشوكولاتة كل عام، بالإضافة إلى أن متوسط الشراء من زيادة مستمرة نظرًا لأن المتسوقين يتطلبون مذاقًا عالي الجودة. تحظى شركة **LLLC** بسنوات من النجاح في إرضاء احتياجات محبي الشوكولاتة كما أن شراكتنا معها سوف تعطينا المصداقية في هذه السوق المربحة.

الطلب على الوجبات الخفيفة الخالية من المواد المسببة للحساسية: نظرًا لخلو منتجاتنا من الفول السوداني والجلوتين، أصبح لها جاذبية خاصة للأفراد والعائلات الذين في حاجة أو يتجنبون هذين العنصرين المسببان للحساسية. يوضح البحث أن ما يزيد عن 3% المستهلكين لديهم حساسية تجاه الفول السوداني أو بعض المكسرات الأخرى، كما أصبحت الحساسية من الفول السوداني في ازدياد مستمر بين الأطفال. بالإضافة إلى ذلك هناك ما يقدر بـ 10 مليون مستهلك أمريكي في حاجة أو يرغب في

تجنب الجلوتين، وهو نوع من البروتين الموجود في القمح، والتسعير وبعض الحبـوب الأخـرى. ويشمل هذا العدد 3 مليون شخص يعانون من مـرض في التجويـف البطنـي، والـذي يتطلـب نوعًا من الغذاء خالي تمامًا من الجلوتين. تصل تقديرات السـوق الأمريكيـة لمبيعـات للأغذيـة الخالية من الجلوتين فقط إلى 6 مليـار دولار، وقـد تنامـت المبيعـات خـلال الأعـوام الخمـس الماضية بمعدلات هائلة.

أن سوق الأغذية الخالية من الفول السوداني الجلـوتين لـديها احتياجـات خاصـة نعمـل على إعدادها. أولاً: نستطيع أن نطمئن المسـتهلكين أن منتجاتنـا آمنـة عنـد تناولهـا. ثانيًـا: أن الأغذية الخالية من الجلوتين لا تتماثل في المـذاق أو القـوام مثـل الأغذيـة التـي تحتـوي عـلى الجلوتين، ولكننا استطعنا التغلب على هـذا التحـدي بتقـديم وجبـات فريـدة ومعالجـات في الإنتاج ثالثًا: إن المستهلكين الذين يعانون من حساسية من بعـض الأطعمـة يجـب أن يكونـوا حريصين عند شراء الوجبات الخفيفة، وخاصـة عنـد وجـودهم خـارج المنـزل أو بـالقرب مـن المتاجر المعروفة لديهم. أن منتجاتنا مغلفـة كـل وجبـة عـلى حـده آمنـة ومناسـبة في المنـزل وخارجه.

الشرائح المستهدفة ومتطلبات الخدمة

Targeted Segments and Service Requirements

لقد جددنا عددًا من الشرائح الخاصة لاستهدافها داخل إجمالي سوق الوجبات الخفيفة. لقدتم اختيار هذه الشرائح مع رصد نمو السوق، الحساسـية الضـعيفة نسـبيًا للسـعر, إتاحـة فرص مناسبة للتوزيع، ضغوط تنافسية منخفضة نسبيًا، وبعض العوامل الأخرى المنفصلة لدى أسواقنا.

المستهلكون **Consumers**

نحن نستهدف: في سوق المستهلك شريحة كبار السن الوفيرة ذات الـدخل العـالي والقادرة على الشراء، والذين يستمتعون بتجربـة الأطعمـة الجديـدة المتميـزة المملحـة أو بالشوكولاتة، والذين يريدون الأنواع الراقية من الأطعمة (وبخاصة الشوكولاتة) من

الأغنياء من الكبار

- أصحاب القرارات المبكرة.
- تفضيل الأطعمة الجديدة المتميزة.
- يفضلون الماركات.
- ليس لديهم حساسية تجاه السعر.

الأسر ذات الدخل المتوسط إلى العالي

- حساسية من الفول السوداني والجلوتين.
- يسعون لنطاق أوسع من اختيارات الوجبات الخفيفة.
- يسعى وراء الوجبات الخفيفة الآمنة.
- السعر أقل أهمية من الأمان والجودة.

رجال الأعمال

- يقدمون الأطعمة الخاصة كهدايا.
- يطلبون وجبات كاملة طبقًا لطلباتهم.
- يفضلون الماركات المشهورة.
- نادرًا ما يهتمون بالسعر.

المطاعم، الحانات والفنادق الفاخرة

- تقديم وجبات خفيفة متميزة كإضافات مجانية.
- تستضيف النزلاء الذين يعانون من حساسية لبعض الأطعمة.
- علاقات قوية بأصحاب الماركات المتميزة.
- سوق بشعار المنتج طبقًا لرغبات العميل.

الشكل التوضيحي **1-A** الشرائح المستهدفة

أنواع الترف التي يمكن شرائه إن هذه الشريحة تعي بقيمة الماركة ولـيس لـديها أي حساسـية تجاه السعر. وهم يفضلون التواجد بين الأوائل لاكتشاف شيء جديد، مختلف، ومرغوب فيـه وهم يعملون كقادة للرأي لأصدقائهم وزملائهـم، وهـم مسـتخدمين نشـطاء لمواقـع التواصـل الاجتماعي ولتكنولوجيا الموبايل أيضًا. إن الأطعمة التي تقدمها سـوف تـروق لهـم لتفضـيلهم الدائم للوجبات الخفيفة الغير عادية لاستهلاكهم الشخص أو تقديمها كهدايا.

هناك شريحة مستهدفة لمستهلك رئـيسي وهـي الأسر ذات الـدخل المتوسـط إلى العـالي حيث يوجد عضوًا أو أكثر يرغب أو يحتاج إلى تجنب تناول الجلـوتين أو الفـول السـوداني. إن هؤلاء المستهلكين يفضلون الأطعمة الفاخرة المملحة والشوكولاتة، ويخبرون الباحثين برغبتهم في وجود مجال أوسع لاختيار الوجبات الخفيفـة المتميـزة للمناسـبات أو الاحتفـالات العائليـة. وهم على وعي تام بالماركـات المتنافسـة ويسـتخدمون المجموعـات عـلى الانترنـت، المـدونات، الفيس بوك وبعـض وسـائل التواصـل الأخـرى للمشـاركة في المعلومـات حـول الأطعمـة التـي تناسب احتياجات الحميات الملتزمين بها. إن تنـاول الوجبـات الخفيفـة خـارج المنـزل أو مـع مجموعة ما بعد مشكلة خاصة يمكن لشوكولاتة تويست أن تحلها لأن العبوات الفردية تمنـع التلوث من أغذية أخرى. يتسم هذا القطاع باعتبار السعر أقل أهمية من الجودة والأمان.

رجال الأعمال **Businesses**

سوف نستهدف أيضًا رجال الأعمال من أي حجم المهتمين بشراء أنواع الشـوكولاتة الراقيـة أو الوجبـات الخفيفـة لأهـداف تسـويقية داخليـة أو للـترويج كهـدايا للعمـلاء في أوقات العطلات. يرغب هـؤلاء الأشـخاص في تقـديم هـدايا مـن الأطعمـة الفـاخرة المتميزة ولكنها تروق لجمهـور أوسـع. يفضـل العمـلاء مـن رجـال الأعـمال، في معظـم الأوقات عبوات من الأطعمة تغلف طبقًا لرغبة العميـل عليهـا شـعار مـا يتناسـب مـع مناسبة تقديم الهدية. وفي الواقع، فإن هؤلاء العملاء يهتمـون بأسـلوب تقـديم الهديـة

أكثر من اهتمامهم، بالسعر. إن كعكتنا من البريتزل التي تغلف منفردة تتناسب أكثر مع هذه المتطلبات، ونحن مستعدون لتوفير صناديق أو حاويات طبقًا لرغبة العميل بأحجام مختلفة طبقًا للحاجة. كما نستطيع أن نخدم هذه الشريحة مباشرة عن طريق موقعنا الإلكتروني.

أخيرًا إن ثاني قطاع مستهدف من رجال الأعمال هو الشريحة التي تفضل المطاعم، الحانات والفنادق الفاخرة. يشتري العديد من رجال الأعمال الوجبات الخفيفة الفاخرة لتقديمها لعملائهم، وهم يستطيعون الآن تلبية رغبات عملائهم الذين لديهم حساسية من الجلوتين أو الفول السوداني بتقديم وجبات خالية منهما. ترغب الفنادق الفاخرة وفنادق الاستجمام والصيد الارتباط بالماركات المشهورة، ولذلك فإن تعاوننا مع شركة **LLLC** سوف يضيف إلينا هذه الميزة، أما بالنسبة للمطاعم، الحانات أو الفنادق ففي استطاعتنا تقديم عبوات مغلفة فردية طبقًا لطلب العميل ومواصفاته.

دعم الخدمة **Service Support**

سوف يتوقع عملائنا من رجال الأعمال، بوجه خاص الحصول على خدمة عالية الجودة. ولا يتفق ذلك فقط مع صورتنا الراقية إلا أنه أمر ضروري لأن منتجاتنا المعرضة للفساد تتطلب تعاملاً خاصًا، وبالأخص أثناء الطقس الحار. سوف يكون لدينا سياسة بديلة للخدمة الليلية من أجل العملاء من رجال الأعمال الذين يشكون من عدم وصول طلباتهم أو وصولها في حالة سيئة. ومن أجل طمأنة العملاء من رجال الأعمال الذين يطلبون منتجات بتعبئة وتغليف مطابقة لطلبات العميل، سوف نتابع بعض المسوح ونراقب معا التواصل الاجتماعي لمعرفة الآراء، الشكاوي والتغليفات.

سوف نقوم أيضًا بعمل مسح لأصحاب المطاعم، مديري الفنادق، ومراقبي الحانات، أربع مرات في السنة لجمع التغذية الاسترجاعية والتعليقات من أجل التطوير، التحسين والمنتجات الجديدة ... الخ. أخيرًا سوف نخصص جزءًا خاصًا في موقعنا بريتزل إليجانس يحمل معلومات لمساعدة هذه الشريحة المستهدفة لتصبح أكثر معرفة

بشراكتنا مع شركة **LLLC** وعمليات إنتاجنا الفريدة من نوعها، والأطعمة الخاصة بمن لـديهم حساسية لبعض المكونات، الاستدامة، وعناصر محظـور بيعهـا إلا بنـاء عـلى موافقنـا، وبعـض الموضوعات الأخرى.

اتجاهات وأهداف التسويق **Marketing Direction and Objectives**

نظرًا لكوننا شركة جديدة، فنحن نهـدف إلى تحقيـق نمـو قـوي دائـم يقودنـا إلى نجـاح طويل الأمد. لقد وضعنا بعض الأهداف الخاصة التالية:

- أهداف التسويق: مع نهاية عامنا الأول حققنا الوعي بالماركة لحـوالي 40% مـن قطاعـات العملاء المستهدفة، و 50 % من قطاعات رجال الأعمال المستهدفة.وطدنا علاقتنا للتوزيـع مع بوتيكات مختارة، ومتاجر فاخرة في 25 مدينة من أكبر مدن الولايات المتحدة، وخـلال ثلاثة أشهر من تقديم المنتج، حددنا 12 مطعمًا وحانة وفندق باعتبـارهم ضـمن عملائنـا، بجانب الاشتراك في معرضين تجاريين للأغذية الخاصة قبل نهايـة العـام لتوليـد 20 أو أكـثر موزع بالتجزئة في الأسواق الجديدة.
- الأهداف المالية: تحقيق إجمالي إيرادات بحوالي 400.000 دولار بنهايـة عامنـا الأول. بنـاء قاعدة مبيعات للوصول إلى تعادل في الإنتاج. وخلال العام الثاني سوف تزيد إيراداتنـا عـن 800.000 دولار ونتحول إلى شركة رابحة.
- أهداف مجتمعية: تحديـد سـت جمعيـات لا تسـتهدف الـربح لـدعمها بتـوفير منتجـات بريتزل ايليجانس بدون تكلفة لإعادة بيعها من أجل جمع التبرعات. شراكة مع جمعيـات طبية أو بحثية لدراسة أنواع الحساسية من الجلوتين والفول السـوداني للوصـول إلى مـا لا يقل عن 100.000 مستهلك خلال حملة لرعاية وسائل تعلـيم أسـباب الحساسـية وتقـديم القيود الخاصة بالحميات بأسلوب شخصي أو عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، من أجـل شراء 100% من الشوكولاتة التي نستخدمها من مصادر مستدامة، سوف نعمل بأسلوب صديق للبيئة بتركيب لوحات شمسية لتقديم الطاقة لمنشآتنا الإنتاجية.

استراتيجية المنتج **Product Strategy**

دفعتنا الاحتياجات الرئيسية للسوق إلى تحديد الفوائد المحددة التي يقيمها المستهلكون والتي ترتبط بسمات منتج معين (انظر جدول 2 - **A**).

مبدئيا، إن خط منتجنا سوف يشمل نوعان من النكهات، الشوكولاتة الداكنة، وشوكولاتة اللبن والذي سيتم تقديمها في يناير القادم. بحلول شهر نوفمبر، سوف نقدم نكهة جديدة متنوعة ثم يتم إضافة نكهة جديدة في فبراير المقبل، حتى تتزامن مع أكثر الفصول ازدهاراً في تسويق الوجبات الخفيفة. سوف يرى المستهلكون منتجات بريتزل اليجانس كهدايا في عيد الفالنتاين، عيد الأم، عيد الأب، حفلات الزفاف، عيد الشكر، الكرايسماس وبعض المناسبات الخاصة الأخرى . سوف يرى رجال الأعمال منتجات

جدول **A** - **2** الفوائد والسمات لشوكولاتة تويست الفاخرة

الفوائد القيمة للعميل	**سمات توفير الفائدة**
• إرضاء التجربة الغنية للوجبة الخفيفة	• تروق لجميع الحواس الخمس من خلال مزيج معقد لقطع بريتزل المقرمشة مغطاة بشوكولاتة فاخرة، وينثر فوقها قطع كريستالية من الملح الخاص
• وجبة واحدة مناسبة يمكن الاستمتاع بها في أي مكان وأي وقت	• حلوى مغلفة كل قطعة على حدة سهلة الالتقاط، تتسم بالنضارة والنقاء، مع مراقبة الحصة من الطعام
• الرغبة في الحصول على ماركة ذات شعار وجودة معروفة	• التعاون في إنتاج الماركة مع **LLLC**، وهي ماركة شوكولاتة فاخرة
• وجبة خفيفة آمنة لأشخاص يتجنبون تناول الجلوتين والفول السوداني.	• إن المكونات الخالية من الجلوتين والفول السوداني تطمئن المستهلكين بأن حلوى تويست آمنة عند تناولها والتغليف لكل قطعة على حدة يحمي ضد التلوث

بريتزل اليجانس كهدايا ممتازة لبرامج مكافأة الموظفين، وللعملاء المختلفين، وكنوع من تقديم الشكر للموردين والموزعين. ومع تجديد خط إنتاجنا، نشجع المستهلكين ورجال الأعـمال لتجربـة نكهاتنا الجديدة وتجنب تقديم نفس النكهات كهدايا عام بعد عام.

هناك سبب آخر لتطوير منتجات جديدة عـلى أسـاس منـتظم وهـو تجنـب المبالغـة في الاعتماد على خلطات النكهات الأصلية. لدينا خطة لتنويع الطبقة الخارجيـة مـن الشـوكولاتة ووصفه تويست لخلق مزيج مبتكر ومميز، يتكون دائمًا من مكونات طبيعية تمامًا خالية مـن الجلوتين والفول السوداني. إن تقديم منتجين كل عام خطوة واقعية، عنـد الوضـع في الاعتبـار الوقت والنفقات التي تسـتهلك للحصـول عـلى مكونـات جديـدة، اختبـار الوصـفات، اختبـار النكهات في السوق، إقامة معمل لاختبار المكونات المثيرة للحساسية، وتحديد مدة البقاء على الأرفف، وإعداد المـوزعين لتقبـل المنتجـات الجديـدة. وكـما أشرنـا مسـبقًا، يجـب أن نراقـب تكاليف المكونات وإتاحتها للاستعداد لإمكانية وجود نقص أو اختلاف في التكلفة.

إن شعار ماركة بريتزل اليجانس يشمل اللون الفضي والأسـود، حتـى يـتماشى مـع أناقـة اسم الشركة وتعزيز الجانـب الراقـي للمنتجـات المصـنوعة مـن شـوكولاتة مسـتوردة وأمـلاح خاصة. سوف تشمل العبوات صندوق خارجي فني يحمي المنتج الداخلي وتغليف فردي لكل قالب من شوكولاتة بريتزل.

نقوم حاليًا باختبار تصميمات بديلة للعبوة الخارجية لتحديد إما شـكل عـالمي (مـرتبط بالمكونات المستوردة) أو عمل فني ولاختيار أيهـما أكـثر جاذبيـة. سيوضـع عـلى كـل تغليـف داخلي شعارنا مطبوع باللون الفضي والأسـود مـع شريـط فضي يحمـي الفتحـة. أمـا بالنسـبة لطلب العميل فسوف نضيف شعار الشركة مطبوع بألوان أخرى وتغيـير لـون الشريـط طبقًـا للطلب.

يجب أن نشجع المواقف الإيجابية تجاه الماركة عنـد تنميـة الـوعي بـين مجموعـات العملاء المستهدفة. نحن نـؤمن بـأن المسـتهلكين سيشـعرون بتـأثير مُـرضى وفـوري تجـاه

ماركتنا لأن الشوكولاتة التي نستخدمها حصلنا عليها عن طريق شريكنا **LLLC** ، وهي شركة يثني دائما على أفعالها الصديقة للبيئة والتزامها بالترخيص الخاص بـ **Fair Trade**. كما نتوقع أيضا بأن نحظى بآراء إيجابية بسبب تنامي المصلحة العامة في الأغذية الطبيعية، والأغذية التي تخلو من المكونات المثيرة للحساسية، مثل الفول السوداني والجلوتين. أخيرًا، نحن نتمنى أن تصبح ماركتنا معروفة بالتزامها بمصلحة المجتمع المحلي. ولهذا السبب سوف نتيح بعض من منتجاتنا بدون تكلفة لدعم مجهودات جمع التبرعات لست (6) شركات لا تستهدف الربح والتي تخدم منطقتنا مع وضع خطط لدعم شركات إضافية لا تستهدف الربح خلال السنوات القادمة.

عند وضع خطة تسويقية محلية، يجب أن يشمل جزء استراتيجية المنتج تفاصيل أوفر حول الماركة، تغيرات خط المنتج، تجربة التسويق، الملصقات الخاصة بالماركة والثمن، وبعض العناصر الأخرى الهامة.

استراتيجية التسعير **Pricing Strategy**

إن التكاليف الثابتة والمتغيرة من أهم العوامل الداخلية في تسعير منتجاتنا. إن مكوناتنا مكلّفة لأنها طبيعية تماما، وبعضها مستورد، وكل المنتجات خالية تماما من الجلوتين والفول السوداني. يجب أن تتوافر في مصانع الإنتاج الخاصة بنا، مراقبة صارمة للحرارة للحفاظ على الجودة. مع تنظيم أسلوب خاص للشحن لتقليل نسبة الكسر أو التلف، التي يمكن أن تضيف إلى التكلفة. ومن أجل تحقيق أهدافنا المالية، نقوم بتسعير منتجاتنا طبقًا لأعلى أو أقرب سعر للوجبات الخفيفة المتميزة والتي ينصح الباحثون بأن تكون أسعارًا مقبولة لعملائنا المستهدفين.

طبقًا لبحوث التسويق، تعتبر الوجبات الخفيفة المتميزة والشوكولاتة من الأنواع الترفية التي يمكن شرائها. وعند تقييم قيمة أي منتج مثل منتجتنا، يتجه اهتمام المشترين إلى الخبرات الحسية (مثل المذاق الجيد والمظهر)، قيمة الماركة، والجودة أكثر من اهتمامهم بسعر الوحدة. يتوقع المشترون الذين يسعون لتناول وجبات خفيفة خالية من

الجلوتين والفول السوداني أن تكون على سعرًا حتى يمكنهم الاعتماد عليها لتحقيق المتطلبـات الخاصـة. ونتيجـة لـذلك فـإن اسـتراتيجيتنا الخاصـة بالتسـعير سـوف تـدعم المكانـة المتميـزة لمنتجاتنا، لتعكس القيمة العالية التي يصنعها العميل على المزيج من المكاسب والفوائد التـي نقـدمها، مـع السـماح لنـا بحـق معقولـة مـن الأربـاح بمجـرد تحقيـق التعـادل بـين التكلفـة والنفقات.

طبقًا للأبحاث التي قمنا بها، سوف نحدد سعر التجزئة على العبوة التي تـزن 12 أوقيـة من شوكولاتة تويسـت بحيـث يصـل إلى 20 دولار، مـع تقـديم سـعر بيـع التجزئـة لوجباتنـا الخفيفة بما يقرب من 1.50 إلى 1.67 دولار لكل أوقيـة. وللمقارنـة، فـيما يـلي عينـة للأسـعار المتنافسة:

- تسّوق شركة جوديثا كعكات بريتزل المغطاة بالشوكولاتة واللـبن في علبـة وزنهـا 15 أوقيـة بسعر 25 دولار (1.56 دولار لكل أوقية).
- شركة أيثل م (المالكة لشركة مارس) تسوق نفس المنـتج في عبـوات تـزن مـن 4-15 أوقيـة بسعر 12 دولار(2.67 دولار للأوقية).
- صناع شوكولاتة مستقلين يسوقون أصابع بريتزل المغطاة بالشـوكولاتة بحـوالي 1.50 دولار إلى 1.75 دولار للأوقية.
- يسوق صناع الأغذية المتميزة كعكات بريتزل بالشـوكولاتة الخاليـة مـن الجلـوتين والفـول السوداني بحوالي 1.25 دولار للأوقية.

سـوف يصـل السـعر الإجـمالي لمنتجاتنـا إلى 0.75 دولار للأوقيـة للسـماح لتجـار التجزئة برفع أسعارهم إلى سعر البيع. وهذا يعني أن عبوتنا التي تزن 12 أوقية سـوف تباع بالجملة بسعر 9 دولار وعبوتنـا التـي تـزن 20 أوقيـة سـتباع بالجملـة بسـعر 12 دولار. ونظرا لأننا نقوم بالتغليف والتعبئة لرجال الأعمال، المطاعم، الحانـات، الفنـادق طبقًا لرغبات كل عميل، وأن هؤلاء العملاء يشترون العبوات الكبيرة فقط، فإن أسعارنا لهـؤلاء العمـلاء هـي 1.25 دولار للأوقيـة. عنـد الوضـع في الاعتبـار تكاليفنـا الثابتـة

والمتغيرة، والنفقات المرتبطة بمرحلة البداية، سوف نصل إلى نقط التعادل بعد بيع 800.000 أوقية. نتوقع تحقيق مستوى متوسط من المبيعات خلال السنة الثانية من وجودنا في السوق (انظر الجزء الخاص بالنواحي المالية والتنبؤات فيما بعد).

(إن جزء استراتيجية التسعير في خطة تسويق فعلية، قد يشمل تفاصيل أكثر حول التكاليف الثابتة والمتغيرة، حجم التعادل، التسعير طبقًا للقناة وشريحة العملاء، بجانب بيانات عميقة عن التسعير التنافسي، التسعير الترويجي وبعض العناصر الهامة الأخرى).

استراتيجية وسائل الاتصال والتأثير

Communications and Influence Strategy

كما يتضح في جدول **A-3** سوف تستخدم شركة بريتزل اليجانس خليط من استراتيجيات الدفع والجذب في السنة الأولى خلال أنشطتها في مجال الإعلانات، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر، البيع الشخصي، ومواقع التواصل الاجتماعي. إن أهدافنا المبدئية هي بناء وعي حقيقي بالماركة على كل المستويات المستهدفة، تشجيع المواقف الإيجابية والدعاية عن طريق الأحاديث الشخصية، توليد المبيعات، الحث على تجربة المنتج، تعزيز المكانة المتميزة سيتم تنسيق جميع وسائل في جميع الوسائل الإعلام لعكس صورتنا ونقاط تميزنا.

خلال السنة الثانية من انطلاقنا، سوف نتوسع في الإعلانات في المجلات لتشمل أكبر 25 مدينة أمريكية، وبخاصة المجلات التي ينشرها عملائنا في الفنادق والحانات بالإضافة إلى المجلات المتخصصة في الأغذية والوجبات المتميزة. سنقوم بحملة، عند إصدار كل نكهة جديدة، تركز على عينات مكثفة ونقاش في وسائل التواصل الاجتماعي. أما خلال فصل الخريف سوف ندفع بحملة لتشجيع شراء منتجات بريتزل اليجانس كهدايا خلال الأعياد.

جدول **A - 3** أضواء على وسائل الاتصال وأنشطة التأثير

أداة الاتصال	النشاط
الإعلانات	• خطة لحملة إعلانات قبـل إطـلاق المنـتج مـع **LLLC** لتقـديم ماركـة، جذب تجار التجزئة (استراتيجية دفع) • استهداف المستهلكين بحملات أولية، تشمل إعلانات في بعض المجـلات التي تخدم أكبر خمس مدن بالولايات المتحدة، أسواق المدن، إعلانـات مدفوعة الأجر، ورسالات إخبارية عـلى البريـد الإلكـتروني. (اسـتراتيجية جذب) • استخدام إعلانات مطبوعة وعلى الإنترنـت للوصـول إلى المشـترين مـن الشركات أصحاب المطاعم، الفنادق، والحانات.
ترويج المبيعات	• تقديم عينات مجانية للمتسوقين عن طريق العـروض داخـل المتـاجر؛ لمسافري الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال على أهم الخطوط الجويـة؛ لعملا المطاعم الفاخرة، الفنادق والحانات الراقيـة، لمشـاهدي الأوبـرا، والحفلات الموسيقية وبعض الأحداث الثقافية الأخرى. • المشـاركة في حـدثين هـامين لصـناعة الأغذيـة لمقابلـة تجـار التجزئـة ومراقبة تأثير النكهات؛ التخطيط أيضًا لحملات ترويج للمبيعات خلال أحداث خاصة مثل احتفال شركة نيويورك **Wine Expe** • خلق أماكن عرض لشراء الماركة من قبل المتاجر والمطاعم.
العلاقات العامة	• توليد ونشر أحاديث ويوميات في خمس مدن مع مشاركة أشهر الطباخين المحليين ووسائل الإعلام. • عروض مباشرة للطبخ مع خبراء **LLLC** لعـرض جـودة المنـتج، مذاقـه، ونضارته، وإظهار خلوة من المكونات المثيرة للحساسية. • رعاية وسائل التعليم الخاصة بحساسية الأطعمة بالاشتراك مع الهيئات الصحية وحملها على مواقع الانترنت
البيع الشخصي	• قبل تقديم المنتج، يجب توفير تدريب داخـل المتجـر وعينـات مكثفـة لرجال المبيعات في البوتيكات وبعض تجار التجزئة الآخرين.

أداة الاتصال	النشاط
التسويق المباشر	• حوافز أخرى لمكافأة مجهودات البيع داخل المتاجر خلال فترة تقديم المنتج وأوقات العطلات. • قبل تقديم المنتج، يجب تدريب العاملين في مجال السمسرة الخاصة بالأغذية المتميزة والذين سيمثلون ماركتنا في مجال هذه التجارة. • استخدام موقع بريتزل اليجانس للإعلان عن الماركة، مساعدة العملاء على تحديد موقع تجار التجزئة المحليين والاتصال بمواقع خاصة بالحساسية من الأطعمة على الانترنت. • استخدام موقع بريتزل اليجانس كقناة مبدئية لتعليم العملاء من رجال الأعمال عن الماركة والمنتجات، تقديم أفكار خلاقة للتعبئة طبقًا لرغبة العميل، وقبول طلبات رجال الأعمال. • تقديم وسائل متعددة للطلب من خلال موقع بريتزل اليجانس، تشمل الهاتف وموقع الدردشة.

نحن الآن نتفاوض مع شركة ليكسيس **Lexus** وب. أم. دبلو **BMW** وبعض شركات السيارات الفاخرة الأخرى لتقديم عينات عند عقد الصفقات الخاصة خلال تقديم موديل جديد للسيارة. هناك حملة أخرى في الطريق لوضع وجبات بريتزل اليجانس على متن الطائرات النفاثة الخاصة التي تستأجرها شركة مستقلة للوصول إلى صناع القرار من رجال الأعمال. سوف تبدأ أنشطة تواصلنا الاجتماعي قبل شهرين من تقديم أول إنتاج وسوف نستمر في عرض يومي خلال فترة انطلاق المنتج. سوف نقدم عينات مجانية لقادة الرأي ممن لديهم الكثير من الأتباع على تويتر لتقديم منتجنا الجديد. أخيراً، سوف نستخدم وسائل التواصل الاجتماعي والموبايل لتقديم دعم تسويقي للجمعيات التي لا تستهدف الربح لإعادة بيع منتجاتنا من أجل أهداف جمع التبرعات، باعتباره نوع من المشاركة مع مجتمعنا ومساعدة المحتاجين.

(إن قسم استراتيجية وسـائل الاتصـال، في أي خطـة تسـويقية فعليـة، يجـب أن يشـمل المزيد من التفاصيل حول الرسائل والإعلام، تطوير الحملات الموسمية والدائمـة، وضـع توثيـق للاتصالات، وبعض العناصر الأخرى الهامة).

استراتيجية القناة **Channel Strategy**

سوف ننتج وجباتنا الخفيفة لشرائح المستهلكين المستهدفين من خلال قناتين:

- مواقع التجزئة: سوف نبيع من خلال بوتيكات مختارة، محلات للأغذيـة الفـاخرة، وبعـض تجـار التجزئـة في أكـبر 25 سـوق بمـدن الولايـات المتحـدة. سـيتم اختيـار أعضـاء القنـاة باستخدام معايير مثل تنسيق السلع القادرة على التنافس، زيادة قاعدة العمـلاء، الصـورة، وإتاحة المعدات لخزن وعرض منتجاتنا في أماكن يتم التحكم في حرارتها، سنعطي الأولوية لتجار التجزئة الذين قاموا بالفعل بتخزين الشوكولاتة المصنعة من قبـل شريكتنـا **LLLC**. سيحصل تجار التجزئـة عـلى جـزء مـن مـواد الشراء للتـدريب وتقـديم ماركتنـا ووجباتنـا الخفيفة ذات الجودة العالية إلى عملائهم.
- الانترنت: سوف نبيع مباشرة للمستهلكين عن طريق موقعنا على الإنترنت، وتقـديم ثـلاث مستويات من خدمات التوصيل وتخفيضات للطلبات ذات الأحجام الكبـيرة. سـيتاح رقـم هاتفي مجاني للعملاء الذين يفضلون الطلـب عـبر الهـاتف. يقـوم حاليـا مصـمم موقعنـا الإلكتروني بتطوير شكل جديد يتناغم مع صورتنا وألـوان عبواتنـا وموادنـا الترويجيـة. أمـا بالنسبة لخلو منتجاتنا من الفول السوداني والجلوتين فسوف نقدم وصفات مفضلة لجميـع مكوناتنا وعملياتنا الإنتاجيـة للتأكيـد عـلى مراقبـة الجـودة. سـوف نتسـلم الطلبـات، أثنـاء الموجات الجوية الحارة، لتوصيلها من خلال تجار التجزئة المحليـين، أو إذا فضـل العميـل، سوف نعبئ منتجاتنا بطريقة تحقق سلامتها عنـد التسـليم أثنـاء الليـل في مقابـل أتعـاب بسيطة إضافية. بالإضافة إلى ذلـك، تـدبرنا أسـلوب خـاص لتجربـة المبيعـات عـن طريـق الإنترنت من خـلال مواقـع إليكترونيـة خاصـة تقـدم للمسـتهلكين الأطعمـة التـي لا تثـير الحساسية والخالية من الجلوتين والفول السوداني.

إن الوصول إلى الشريحة المستهدفة من المطاعم والفنادق والحانات الراقية سوف يستدعي البيع من خلال سمسار متخصص في بيع الأطعمة والأغذية ولديه ما يزيد عن عشر سنوات من الخبرة في بيع الحلوى الغالية، والوجبات الخفيفة لرجال الأعمال الذواقة. إن أي توجهات نقوم من خلال مجهوداتنا التجارية، مثل اجتماعات الصناعة أو الإعلانات ستحول إلى السمسار لمتابعتها. سندفع عمولة ذات معيار محدد على المبيعات التي سيقوم بها السمسار وسوف نضم هذه الأتعاب داخل حسابات الربحية. سوف يكون في استطاعة هؤلاء العملاء طلب تغليف وتعبئة طبقًا لمزاجهم الخاص، والخدمة مضافة إلى السعر.

لدينا قسم منفصل للمبيعات للشركات، موجود على موقعنا الإلكتروني ورقم هاتف مجاني يقوم بالرد عليه أفراد مبيعات مدربون لاستلام الطلبات طبقًا لرغبة العميل. سوف نحصل على أتعاب بسيطة إضافية إذا اختارت الشركات أن تقدم لنا الأسماء والعناوين حتى يمكننا شحن العبوات مباشرة للمستلمين من الأفراد. يمكن للشركات تقديم أعمال فنية للعبوات والتغليف، في مقابل أتعاب إضافية، والعمل على مصممنا لخلق تعبئة تتناسب مع احتياجاتهم الخاصة. إن جميع الطلبات التي تتم طبقا لرغبة العميل سيتاح لها وقت يصل إلى عشر أيام. (في أي خطة تسويق، قد يشمل قسم استراتيجية القناة المزيد من التفاصيل عن وظائف القناة، التسويق المتعدد القنوات، معيار الاختيار والتقديم، متطلبات العميل، استراتيجيات قنوات المنافسين، وبعض العناصر الأخرى الهامة).

الأمور المالية والتنبؤات **Financials and Forecasts**

يوضح جدول **A-4** إجمالي المبيعات والتنبؤ بالإيرادات للسنة الأولى والثانية. سوف نحقق ربحية بمجرد أن يزيد إنتاجنا عن 800.000 أوقية - وهي نقطة التعادل - في أوائل السنة الثانية. وبافتراض وجود مبيعات عالية متراكمة وتكرار الطلبات والإحالات من العملاء من رجال الأعمال خلال السنة الثانية، نحن نتوقع أكثر من

ضعف إيرادات السنة الأولى وحتى السنة الثانية (وضعف عدد الأوقيات المباعة خـلال هـذه الفترة). كما توجد تنبؤات وتكهنات مفصلة تقدم شـهريا عـن أول منتجـين صـدرا وللمنتجـين القادمين. إن توجهات مبيعات الصناعة توضح أن أكبر إيراد خلال شهرين هما شـهر ديسـمبر وفبراير. وللاستعداد لهذه الفترات المزدحمة، وضعنا ميزانية أكبر للمكونـات، العـاملين، ودعـم النفقات، وتكاليف الشحن خلال شهري أكتوبر ويناير.

تشير ميزانيتنا التسويقية المفصلة عن العام القادم إلى تكـاليف الاتصـال بشركـاء القنـاة والتسويق للمستهلكين والعملاء من رجال الأعمال. سـوف نزيـد ميزانيـة السـنة الثانيـة عـلى أساس التنبؤات للحملات الإعلانية والأحداث الخاص لدعم تقـديم منتجـات جديـدة، وعمليـات الشراء خلال فترة العطلات. سنعيد أيضًا، تقييم الافتراضات والتنبؤات شـهرا لتحديـد المميـزات والقدرة على مراجعة التنبؤات إذا احتاج الأمر لذلك.

جدول **4-A** تنبؤات لمبيعات وإيراد سنتين

	سوق المستهلك (سعر الجملة 0.76 دولار للأوقية)	سوق رجال الأعمال (سعر الجملة: 1.25 دولار للأوقية)	إجمالي الأوقيات المباعة	إجمالي الإيرادات
السنة الأولى التنبؤ بالمبيعات	1400.000 أوقية @ 0.75 دولار = 300.000 $	100.000 أوقية @ 1.25 دولار = 125.000 $	500.000 أوقية	425.000 $
السنة الثانية التنبؤ بالمبيعات	750.000 أوقية @ 0.75 دولار = 562.500 $	250.000 أوقية @ $1.25 = $312.500	1.000.000 أوقية	875.000 $

(في أي خطة تسويق يجب أن يتحمل كل برنامج أو حمله تسـويقية افتراضـاته الماليـة، المهمات الإدارية، والبرامج الزمنية. يجب أن تشمل أيضًا خطة التسويق الكاملة تحليل مفصل عن الأرباح والخسائر، تنبؤات شهرية على أساس المنتج، القناة، وملخص، وميزانيات مفصلة عن كل برنامج وكل نشاط، السوق (الشريحة أو القطاع، والمدير).

التنفيذ، المعايير المترتبة ومراقبة التسويق

Implementation, Metrics, and Marketing Control

أعددنا برامج زمنية أسبوعية مفصلة، لضمان تقديم المنتجين الأوليين في الموعد المحدد، للأنشطة المرتبط بالإنتاج. والأنشطة المرتبطة بالتسويق. لدينا برنامج زمني منفصل لتجار التجزئة، وتدريب أفراد المبيعات بالتجزئة أو بالجملة قبل مواعيد تقديم المنتج الجديد. سوف يساعدنا شريكنا البريطاني في تنفيذ حملات إطلاق المنتج وفي مراقبة الجودة والشحن. سوف نراقب التغذية الاسترجاعية لكل عميل ليتبين أي إشارات أولية تدعو للقلق أو الارتباك.

سوف نطبق معاييرنا المترتبة أسبوعيا وشهريا لمراقبة التنفيذ وقياس مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف. ومن بين المعايير المترتبة التي سنتبعها، مبيعات وإيرادات الوحدات، لكل قطاع أو شريحة: التكاليف الفعلية الثابتة والمتغيرة في مقابل الميزانية؛ عدد تجار التجزئة ورجال الأعمال الذين يقدمون منتجاتنا؛ مبيعات القناة والطلبات المستقبلة؛ الهامش الإجمالي للربح لكلا من المنتج والقناة؛ سرعة ودقة إنجاز الطلبات؛ إنتاجية الإنتاج؛ الاستجابة لأنشطة التواصل.

سنستخدم المعايير المترتبة على أساس ربع سنوي، لقياس الوعي بالماركة ومفهوم صورة الماركة، طبقا للقطاع أو الشريحة؛ الاحتفاظ بالعملاء من رجال الأعمال والربحية؛ مستويات رضاء العميل.

ومن أجل تحقيق أهدافنا المجتمعية سنقيم علاقاتنا مع الجمعيات المختارة التي لا تستهدف الربح لدعم نجاح جمع التبرعات والحاجة للمزيد من الدعم. كما سنقوم أيضًا بتقييم نجاح مجهوداتنا الممتدة لتعليم المستهلكين ما يدور حول الأغذية المثيرة للحساسية.

لدينا خطط للطوارئ معدة بالفعل لمواجهة احتمال وجود نقص في المكونات أو احتمال وجود معوقات أثناء التسليم نتيجة أوضاع مناخية قاسية أو مشكلات أخرى.

(إن أي خطة تسويقية فعلية، يجب أن تشمل برامج زمنية مفصلة عـن التنفيـذ، المهـام الإداريــة طبقًــا للبرنــامج والنشــاط، شرح المعــايير المتربــة، والخطــوط الأساســية لخطــط الطوارئ)

قائمة المصطلحات Glossary

affordability budgeting

وضع الميزانية الممكنة ماديا: هي وسيلة لوضع ميزانية تسويق حيث تخطط الشركة لإنفاق ما تعتقد أن بإمكانها تحقيقه ماديًا.

annual plan control

مراقبة الخطة السنوية: أسلوب لمراقبة التسويق يستخدم لتقييم تقدم وأداء خطة التسويق للسنة الحالية.

attitudes

التقييمات الدائمة للفرد ومشاعره تجاه شيء ما.

auction pricing

نوع من التسعير يقوم المشترين بتقديم مناقصات لشراء سلع أو خدمات.

benefits

نتائج لإرضاء الاحتياجات التي يرغب فيها العميل عند شرائه عرض لأحد المنتجات.

brand equity

قيمة مضافة بماركة ما تحفز نوع من الولاء طويل الأمد بين العملاء.

brand extension

وضع ماركة قائمة بالفعل ضمن منتج جديد في تصنيف مختلف، بغرض الوصول إلى عملاء جدد، ويطلق عليها أيضًا التوسع في الصنف.

branding

استخدام الكلمات، التصميمات أو الرموز لإعطاء منتج ما هوية مميزة ومختلفة عن المنتجات المنافسة.

breakeven point

النقطة التي تغطي فيها الإيرادات التكاليف ومن خلالها يصبح المنتج مربحًا.

budget

حصة محددة زمنيًا للإنفاق المالي لعمل خطة أو برنامج معين.

business market

شركات - منظمات لا تستهدف الربح ومؤسسات تشتري منتجات لعمليات تشغيلية وكمخزون للإنتاج ومعروف أيضًا بالسوق التنظيمي.

business-to-business (B2B) marketing

رجال أعمال يستهدفون رجال أعمال أخر لأغراض تسويقية.

buzz marketing

تواصل أكثر انفعالًا عن طريق الكلام حول منتج ما أو ماركة ما يمكن أن تنتشر أو تذوب سريعًا.

cannibalization

السماح لمنتج جديد بالتدخل في مبيعات منتج أو أكثر موجود بالفعل.

cause-related marketing

تسويق منتج ما أو ماركة تربطها بهيئة خيرية.

channel

مجموعة من الوظائف وتركيبات المنظمات التي تقوم بأدائها خارج سلسلة القيمة التي تجعل من عرض معين متاحًا للعملاء؛ معروف أيضًا بقناة التوزيع.

competitive-parity budgeting

وسيلة تقوم بها الشركة لوضع ميزانية عن طريق مواءمة ما ينفقه المنافسون باعتبار ذلك نسبة من المبيعات أو كم معين من الدولارات.

concentrated marketing

تركيز إستراتيجية تسويق واحدة على قطاع واحد لسوق جاذب.

consumer market

الأفراد أو الأسر الذين يشترون المنتجات لأنفسهم.

contingency plan

خطة معدة للتطبيق في حالة حدوث تطورات خطيرة غير متوقعة أو أحداث طارئة تعطل إستراتيجية ما أو برامج ما.

cost leadership strategy

استراتيجية تنافس شاملة تسعى من خلالها شركة ما أو تصبح منتج يتمتع بأقل تكلفة في مجال صناعته.

crowdsourcing

توليد أفكار لمنتج جديد أو مواد تسويقية تجعل العملاء والأشخاص الآخرين خارج الشركة أو المنظمة يقدمون مفاهيم تصميمات، محتوى، أو نصيحة.

customer churn

تحول في العملاء خلال فترة معينة؛ يتم تفسيرها عادة كنسبة من إجمالي قاعدة عملاء الشركة.

customer-influence strategies

استراتيجيات لإشراك العملاء من خلال وسائل التواصل التسويقية وللتأثير في تفكيرهم، إحساسهم، وتصرفاتهم حيال ماركة معينة أو عرض ما.

customer lifetime value

إجمالي الكمية التي ينفقها العميل مع شركة ما خلال علاقة طويلة الأمد.

derived demand

عند التسويق بين رجال الأعمال، فإن الطلب لمنتج تجاري معين يعتمد على الطلب لمنتج خاص بالمستهلك.

differentiated marketing

خلق استراتيجية تسويق منفصلة لكل قطاع مستهدف.

differentiation strategy

استراتيجية تنافسية شاملة حيث تخلق الشركة وضعًا متميزًا لنفسها أو لمنتجاتها على أساس بعض العناصر التي تقدر قيمتها عن طريق سوق مستهدفة.

diversification

استراتيجية نمو لتقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة من خلال تطوير القدرات الداخلية للمنتج أو بالبدء (أو شراء) مشروع تجاري لأهداف التنوع.

dynamic pricing

أسلوب تسعير تختلف فيه الأسعار من عميل لعميل أو من موقف لموقف آخر.

emotional appeal

استراتيجية الرسالة التي تعتمد على المشاعر أكثر من الحقائق التي تحفز استجابة الجمهور.

features

خواص معينة تدفع المنتج إلى أداء وظيفية.

financial objectives

أهداف للأداء في إدارة نتائج مالية معينة.

fixed pricing

أسلوب تسعير لا تختلف فيه الأسعار؛ يقوم العميل بدفع السعر الذي حدده المسِّوق.

focus strategy

استراتيجية تنافسية شاملة تقلص فيها الشركة مجالها التنافسي لتحقيق فائدة تنافسية في القطاعات المختارة.

forecast

التوقعات المستقبلية لما سوف تكون عليه المبيعات والتكاليف في الفترة التي تغطيها الخطة.

frequency

كم عدد المرات، في المتوسط، يتعرض فيها الجمهور المستهدف للرسالة خلال فترة محددة.

goals

أهداف أداء طويلة الأمد للشركة أو لوحدة معينة.

greenwashing

ما تزعمه الشركة حول منتجها بأنه صديق للبيئة يثبت عدم صحته.

integrated marketing communication

تناسق المحتوى والتسليم حتى تصبح جميع رسائل التسويق متناغمة وداعمة للمكانة والتوجه في الخطة التسويقية.

internal marketing

التسويق الذي يستهدف المديرين والمعاملين داخل الشركة أو المنظمة لتشجيع دعم الخطة التسويقية.

key performance indicators (KPIs)

مؤشرات عن عناصر الأداء الحيوية لتحقيق غايات وأهداف الشركة أو المنظمة.

keyword search advertising

شكل من أشكال الإعلان على الإنترنت حيث تدفع الشركة مبلغًا ما ليكون لها موقع قائم في نتائج البحث لكلمات أو ماركات معينة. معروف أيضًا بالبحث المدفوع الأجر.

lifestyle

نمط المعيشة الذي يعرضه الفرد من خلال الأنشطة والاهتمامات.

line extension

وضع ماركة قائمة بالفعل على منتج جديد مضاف لخط إنتاج موجود.

logistics

إدارة حركة السلع، الخدمات والمعلومات المرتبطة بهما من نقطة المنشأ وحتى نقطة المبيعات أو الاستهلاك وموازنة مستوى الخدمة مع التكلفة.

macroenvironment

عناصر غير قابلة للمراقبة إلى حد كبير ويمكن أن تؤثر في القدرة على الوصول إلى الغايات، وهي تشمل القوى الاقتصادية، البيئة، التكنولوجية، القانونية- السياسية والقانونية - الاجتماعية.

market

جميع المشترين المحتملين لمنتج معين.

market development

استراتيجية نمو تحدد من خلال الشركة القطاعات والأسواق الجديدة لمنتجات قائمة بالفعل.

market penetration

استراتيجية نمو تبيع من خلالها الشركة منتجاتها الموجودة إلى عملاء في أسواق أو قطاعات قائمة بالفعل.

market segmentation

مجموعة من العملاء داخل السوق طبقًا لاحتياجات، عادات أو أوضاع متماثلة يمكن التعامل معها من خلال التسويق .

market share

نسبة المبيعات في سوق ما خاص بشركة أو ماركة أو منتج معين؛ يمكن حسابها بالدولار أو بالوحدة.

marketing

النشاط، مجموعة مؤسسات، وعمليات للخلق والتواصل والتسليم، وتبادل العروض ذات القيمة للعملاء، الزبائن، الشركاء، والمجتمع ككل.

marketing audit

تحليل منظم مفصل لقدرات وأداء التسويق لشركة ما.

marketing control

عملية وضع الأهداف والمعايير، قياس وتشخيص نتائج مؤقتة وإجراء أعمال تصحيحية إذا احتاج الأمر لوضع أداء خطة التسويق على المسار الصحيح.

marketing dashboard

عرض على الكمبيوتر أو بالخطوط البيانية أو الرقمية يساعد الإدارة على مراقبة نتائج التسويق بتتبع المعايير المترية الهامة بمرور الوقت، وتحديد الأنماط التي تشير إلى أي انحراف عن الخطة.

marketing objectives

أهداف للأداء في إدارة علاقات تسويقية وأنشطة معينة.

marketing plan

وثيقة تلخص معرفة السوق والاستراتيجيات والخطوات التي يجب اتخاذها عند تحقيق الأهداف التي وضعها مديري التسويق لفترة معينة.

marketing planning

إن عملية تحديد كيفية توفير القيمة للعملاء، للشركة، والمسهمين الرئيسيين بالبحث والتحليل للسوق والوضع، تطوير وتوثيق أهداف التسويق، الاستراتيجيات والبرامج، وتنفيذ، وتقييم ومراقبة أنشطة التسويق لتحقيق الأهداف.

mass customization

خلق منتجات على نطاق واسع ذات سمات محددة للعملاء والأفراد.

metrics

قياسات عددية لأنشطة ونتائج مرتبطة بالأداء.

microenvironment

مجموعات لديها تأثير مباشر على قدرة الشركة للوصول إلى أهدافها؛ العملاء، المنافسين، أعضاء القناة، الشركات، الموردين، والموظفين.

mission

بيان للهدف الأساسي للشركة، وتركيزها وكيف ستضيف القيمة للعملاء والمسهمين الآخرين.

mobile marketing

الحصول على كوبونات، معلومات، اتجاهات، وبعض الرسائل الأخرى للعملاء عبر الهواتف الخلوية.

motivation

الأمر الذي يدفع المستهلك لإرضاء احتياجاته ورغباته.

multichannel marketing

توفير قنوات توزيع متنوعة للعملاء لاستخدامها عند شراء سلع أو خدمات في أوقات مختلفة.

negotiated pricing

نوع التسعير الذي يتفاوض من فيه الشاري والبائع حول السعر.

niche

قطاع أصغر داخل سوق ما يعرض احتياجات مميزة أو متطلبات نفعية.

neuromarketing

استخدام التقنيات مثل التتبع بالعين لقياس ردود أفعال العميل الفسيولوجية للمنتجات والتسويق.

North American Industry Classification System (NAICS)

طريقة تصنيف المشروعات التجارية طبقًا لنوع الصناعة؛ تستخدم في الولايات المتحدة، كندا، والمكسيك.

objective-and-task budgeting

طريقة تحديد الميزانية طبقًا لإجمالي تكلفة جميع مهام التسويق المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.

objectives

أهداف أداء قصير الأمد تدعم تحقيق أهداف الشركة أو الوحدة.

paid search

وهو مصطلح معروف أيضًا بالإعلان عن طريق البحث عن كلمة المدخل الأساسية، وهو شكل من الإعلام على الإنترنت حيث تدفع الشركة مبلغًا من المال للحصول على موقع في نتائج البحث عن كلمة أو ماركة معينة.

penetration pricing

تسعير منتج منخفض إلى حد ما من أجل الحصول على حصة السوق على وجه السرعة.

percentage-of-sales budgeting

طريقة لوضع الميزانية حيث تخصص الشركة نسبة معينة من إيرادات المبيعات لتمويل برامج التسويق.

perception

كيفية تنظيم الفرد للمدخلات البيئية مثل الإعلانات واستخلاص المعنى من البيانات.

positioning

استخدام التسويق لخلق مكانة أو صورة مميزة لماركة ما، أو منتج ما داخل عقل العملاء.

primary research

بحث يجري، بوجه خاص، للتعامل مع موقف معين أو للرد على تساؤل خاص.

product development

إستراتيجية نمو حيث تبيع الشركة منتجات جديدة للعملاء في أسواق أو قطاعات قائمة بالفعل

product life cycle

مراحل يتحرك من خلالها منتج ما في السوق : تقديم، نمو، نضج، ثم هبوط.

product line

مجموعة من المنتجات تصدرها شركة واحدة وهي مرتبطة ببعضها البعض بطريقة ما.

product mix

تناسق جميع خطوط المنتج الذي يتم تسويقه من خلال شركة واحدة.

productivity control

نوع من الرقابة على التسويق يستخدم لتقييم تقدم الشركة وأدائها في إدارة فعاليات المناطق التسويقية الأساسية.

profitability control

نوع من مراقبة التسويق يستخدم في تقييم تقدم الشركة وأدائها على أساس مقاييس الربحية.

psychographic characteristics

متغيرات تستخدم لتحليل أنماط أسلوب حياة المستهلك.

pull strategy

استخدام التسويق لتشجيع العملاء على طلب وسطاء لمنتج ما، وبالتالي شد هذا المنتج من خلال القناة.

push strategy

استخدام التسويق لتشجيع أعضاء القناة لتخزين منتج ما، وبالتالي دفعه من خلال القناة إلى العملاء.

quality

مدى جودة المنتج لإرضاء احتياجات العميل.

rational appeal

استراتيجية الرسالة التي تعتمد على الحقائق أو المنطق لحث استجابة الجمهور.

reach

عدد الأشخاص من الجمهور المستهدف الذي تعرض للرسالة خلال فترة معينة.

schedule

خطة محددة الوقت لاستكمال عمل مرتبط بهدف أو برنامج معين.

secondary research

بيانات بحثية تم جمعها لهدف آخر.

segment personas

ملامح مفصلة ولكنها خيالية تمثل كيفية سلوكيات وحياة وأسلوب شراء الأفراد من العملاء في قطاع مستهدف.

segments

مجموعات داخل سوق ما لديهم احتياجات مميزة أو سمات خاصة ممكن التعامل معهم بفعالية عن طريق عروض وبرامج تسويقية معينة.

service recovery

كيف يمكن تعافي خطط شركة ما من انخفاض مستوى الخدمة وإرضاء عملائها.

skim pricing

التسعير العالي لمنتج جديد من أجل تكوين صورة واستعادة سريعة لتكلفة التطوير بجانب أهداف الربحية.

social media

وسائل تواصل على الإنترنت مصممة لتسهيل تفاعل المستخدم.

societal objectives

أهداف لتحقيق نتائج معينة في المسئولية الاجتماعية.

stakeholders

أشخاص وشركات أو منظمات متأثرين أو يمكنهم التأثير في أداء شركة ما.

strategic control

نوع من مراقبة التسويق يستخدم في تقييم أداء الشركة وتقدمها في المناطق الاستراتيجية لفعالية التسويق، إدارة العلاقات مع العملاء، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية.

subcultures

مجموعة متميزة داخل ثقافة أكبر تعرض وتحافظ على هويات ثقافية خاصة من خلال دين، جنسية، خلفية عرقية أو أسلوب حياة مشترك.

sustainable marketing

تـوفير القيمـة للعمـلاء مـع المحافظـة عـلى المصـادر الطبيعيـة والإنسـانية حاليًـا وفي المستقبل.

SWOT analysis

ملخـص لنقـاط القـوة والضـعف والفـرص والتهديـدات لشركـة مـا اسـتعدادًا لوضـع التخطيط التسويقي.

target costing

استخدام البحث لتحديد ما يرغبه العملاء في منتج مـا والسـعر الـذي سـيدفعونه، ثـم إيجاد الأساليب لإنتاج منتج بتكلفة تتلاءم مع هذا السعر وعائد الربح.

target market

قطاع من إجمالي السوق تختاره الشركة لتتبعه.

targeting

قرارات حول أي قطاعات السوق التي يمكن دخولهـا وبـأي ترتيـب، وكيفيـة اسـتخدام التسويق في كل قطاع.

undifferentiated marketing

استهداف جميع قطاعات السوق لنفس استراتيجية التسويق.

value

الفرق بين إجمالي الفوائد وإجمالي السعر طبقًا لمنظور العملاء.

value-based pricing

أسلوب لتحديد الأسعار التي تبدأ طبقًا لمنظـور العميـل لقيمـة المنـتج والسـعر الـذي يرغبون في دفعه؛ وبالتالي فإن المسوِّقين يتجهون عكسيًا لجعـل المنـتج بسـعر التكلفـة وربح يحقق أهداف الشركة.

value chain

سلسلة وظائف متداخلة ذات القيمة المضـافة وكيـان المنظمـة أو الشركـة التـي تقـوم بهذه الوظائف لوضع المنتج الجيد في السـوق المناسـبة والعمـلاء المناسـبين في الوقـت والمكان المناسب؛ ويعرف المصطلح أيضًا بسلسلة العرض.

word-of-mouth (WOM) communication

بعض الأشخاص يخبرون أشخاصًا آخرين عن منشأ مـا، ماركـة مـا، منـتج مـا، أو رسـالة تسويقية ما.



The Marketing Plan Handbook

هــــــــذا الكتـــــــــاب

يحتوى هذا الكتاب على عشرة فصول تتضمن شرحاً وافياً للموضوعات التالية

الفصل الأول: التخطيط التسويقي

الفصل الثاني: تحليل الوضع الراهن

الفصل الثالث: فهم الأسواق والعملاء

الفصل الرابع : التجزئة، الاستهداف والمكانة

الفصل الخامس: اتجاه التخطيط، الأهداف، ودعم التسويق

الفصل السادس: تطوير المنتج واستراتيجية الصنف (الماركة)

الفصل السابع: تطوير استراتيجية التسعير

الفصل الثامن: تطوير استراتيجية القنوات واللوجستيات

الفصل التاسع : تطوير استراتيجيات التسويق ووسائل الاتصال والتأثيرات

الفصل العاشر: المعايير المترية للتخطيط ومراقبة التنفيذ

نأمل أن يكون هذا الكتاب إثراءاً للمكتبة العربية حيث يستفيد منه كافة المهتمين بالمجال التجارى والخدمى وكذلك كافة الباحثين والطلاب المهتمين بالتسويق والتخطيط التسويقى .

والله ولي التوفيق ، ، ،

الناشر

عبد الحي أحمد فؤاد

دار الفجر للنشر و التوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس : 26246265

info@daralfajr.com www.daralfajr.com

ISBN 978-977-358-312-5

